

## **Asiakaspalautteen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin**

Milla Elsilä



<b>Tekijä</b> Milla Elsilä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Asiakaspalautteen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin.	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 44 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakaspalaute vaikuttaa kohderyhmänä toimivien asiakaspalvelijoiden työhyvinvointiin. Työ toteutettiin toimeksiantona suurelle kansainväliselle kaupan alan yritykselle ja tutkimuksen kohderyhmänä toimivat toimeksiantoyrityksen asiakaspalvelu-, ja tavarantuotuspisteiden työntekijät.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin ensin työhyvinvoinnin muodostumiseen, keskittyen sen ei-fyysisiin osa-alueisiin. Työhyvinvointi on monialainen kokonaisuus, ja sen voidaan nähdä koostuvan esimerkiksi henkisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tässä työssä esille nostettiin lisäksi tarve kokea arvostusta, sekä tarve kehittyä, sillä nämä alueet ovat tiukasti yhteydessä palautteeseen ja sen hyötyihin suhteessa työhyvinvointiin.</p> <p>Viitekehyksen toinen painopiste oli palautteessa ja sen merkityksessä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työ pyrki tuomaan esille myös teoriaa siitä, millainen palauteprosessi on onnistuessaan ja millaista onnistunut palaute on sisällöltään. Viitekehyksen loppupuolella paneuduttiin asiakaspalautteeseen ja tarkasteltiin sen merkitystä sekä yrityksen, että yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Negatiivinen palaute nähdään arvokkaana juurikin yrityksen näkökulmasta, mutta positiivisella palautteella on tärkeä rooli työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisessä.</p> <p>Työn empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kysely lähetettiin yhteensä 27 työntekijälle helmikuussa 2018. Tutkimuksessa vastaajille esitettiin asiakaspalautteeseen ja hyvinvointiin liittyviä väittämiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään eri tekijöiden vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että erityisesti positiivinen asiakaspalaute edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Asiakaspalaute nähdään yleisesti tärkeänä apuvälineenä etenkin henkilökohtaisessa kehittämisessä ja sen saantia pidetään tärkeänä. Työntekijät ovat osin tyytymättömiä saamansa asiakaspalautteen määrään, ja toivoisivat myös työnantajansa tuovan sitä enemmän esille. Palautteiden käsittelyn nähdään edistävän työhyvinvointia, ja siitä syystä työnantajan tulisiikin lisätä asiakaspalautteiden näkyvyyttä ja käydä niitä läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Asiakaspalautteista saatavan hyödyn maksimoimiseksi myös palautejärjestelmiä olisi kehitettävä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Asiakaspalaute, työhyvinvointi, asiakaspalvelu	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen rakenne .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	2
2	Työhyvinvoinnin muodostuminen.....	4
2.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	4
2.2	Tarve kokea arvostusta .....	7
2.3	Itsensä kehittäminen.....	8
3	Palaute työelämässä .....	11
3.1	Palautteen eri muodot.....	11
3.2	Palautteen tarkoitus .....	13
3.3	Onnistunut palaute .....	15
3.4	Asiakaspalautteen merkitys yritykselle.....	17
3.5	Asiakaspalautteen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin .....	18
4	Tutkimuksen empiria.....	21
4.1	Kyselytutkimuksen toteutus .....	21
4.2	Kyselylomakkeen rakenne .....	22
5	Vastausten analysointi ja kyselytutkimuksen tulokset .....	27
5.1	Otsikoimattomat kysymykset .....	28
5.2	Asiakaspalautteen käsittely työpaikalla .....	30
5.3	Asiakaspalautteen laatu.....	32
5.4	Kehittyminen ja arvostuksen osoittaminen palautteen avulla .....	33
5.5	Asiakaspalautteen vaikutus työhyvinvointiin .....	34
6	Pohdinta .....	38
6.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	38
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	41
6.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	43
	Lähteet .....	45
	Liitteet.....	48
	Liite 1. Saatekirje .....	48
	Liite 2. Muistutusviesti .....	48
	Liite 3. Kyselylomake .....	48

# 1 Johdanto

Annamme ja vastaanotamme palautetta ympärillämme olevilta ihmisiltä läpi elämämme. Koulussa palautteen antajana toimivat opettajat, joiden palautteen pohjalta tiedämme, kuinka olemme onnistuneet ja kuinka vältämme tekemämme virheet jatkossa.

Työelämässä palautteen merkitys on hyvin verrannollinen koulumaailmassa saamaamme palautteeseen. Kokeiden tilalla ovat kehityskeskustelut, joissa arvioidaan työntekijän onnistumisia asetettuihin tavoitteisiin nähden, ja annetaan palautetta puolin ja toisin siitä, missä on onnistuttu ja mitä voisi tehdä vielä paremmin. Suoraa ja epäsuoraa palautetta annetaan ja saadaan myös työn ohessa, joko sanallisen, tai sanattoman viestinnän kautta, niin esimieheltä, työyhteisöltä, kuin yhteistyökumppaneilta ja asiakkailtakin.

Tämä opinnäytetyö tutkii asiakaspalautteen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kiinnostuin aiheesta, sillä työskentelen itse asiakaspalvelutehtävissä, joissa vastaanotan päivittäin valtavasti palautetta asiakkailta ja joissa palautetilanteet ovat ajoittain hyvinkin haastavia. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona suurelle kansainväliselle kaupan alan yritykselle, joka toimii Suomessa useassa toimipisteessä. Työn empiirisen osuuden kohderyhmänä ovat toimeksiantoyrityksen asiakaspalvelupisteen työntekijät, jotka ottavat ensikosketuksen asiakkailta saatuun palautteeseen, niin positiiviseen, kuin negatiiviseenkin.

## 1.1 Tutkimuksen rakenne

Työn viitekehys jakautuu kahteen pääluukuun. Pääluvuista ensimmäinen käsittelee työhyvinvointia kokonaisuutena, mutta erityisesti sen ei-fyysisiä osa-alueita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Ei-fyysinen hyvinvointi voidaan jakaa osiin monella eri tapaa, ja viitekehysten tarkoituksena on nostaa näistä jaottelutavoista esille ne, jotka parhaiten palvelevat tämän opinnäytetyön tarkoitusta.

Viitekehysten toinen painopiste on palautteessa, sen eri muodoissa ja siinä, millaista palaute on ollessaan onnistunutta. Palautetta ja sen merkitystä lähestytään hyvinvointia muodostavien osa-alueiden, kuten arvostuksen ja kehittymisen näkökulmasta. Luvun lopussa tuodaan esille asiakas palautteen antajana ja tarkastellaan sitä, millainen rooli asiakaspalautteella on yrityksen näkökulmasta, sekä miten se vaikuttaa yksittäisen työntekijän, ja koko työyhteisön työhyvinvointiin.

Myös työn empiirinen osuus on jaettu kahteen pääluukuun. Ensimmäisessä empiriaan perustuvassa pääluvussa kuvaillaan osion toteutusta ja esitellään tutkimusta varten

toteutetun kvantitatiivisen kyselylomakkeen rakennetta. Toinen pääluvusta keskittyy kyselytutkimuksesta saatujen tulosten esittelyyn ja vastausten analysointiin.

Työn viimeinen pääluku vetää yhteen tutkimuksen pääkohdat ja tarjoaa kehitysehdotuksia toimeksiantoyritykselle tutkimuksen viitekehyksen ja saatujen tulosten pohjalta. Luku sisältää myös työn luotettavuuden, sekä oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arvioinnin.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset**

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella asiakaspalautetta ja sen merkitystä subjektiivisesta näkökulmasta. Asiakaspalautteen tarkastelu on usein melko objektiivista ja keskittyy sen tuomiin hyötyihin yrityksen näkökulmasta, eikä ota huomioon sitä, millaisia vaikutuksia asiakaspalautteella on yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö tarkastelee, millaisia nämä vaikutukset ovat suhteessa työntekijän työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää:

”Miten asiakaspalaute vaikuttaa Yrityksen X asiakaspalvelun työntekijöiden työhyvinvointiin?”

Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin ne Yrityksen X asiakaspalvelijat, jotka työskentelevät toimipisteen vaihto- ja palautuspisteellä, ja tavarantuovutuksessa. Työpisteet sijaitsevat toistensa välittömässä läheisyydessä, ja työntekijät tekevät paljon yhteistyötä keskenään. Osa työntekijöistä tekee työvuoroja kummassakin työpisteessä. Työpisteiden työntekijät kohtaavat työpäiviensä aikana samoja asiakkaita, sillä vaihto- ja palautuspisteen työntekijät vastaanottavat paljon palautetta tavarantuovutuksen asiakkailta, ja päinvastoin. Asiakaspalvelijat on valittu kohderyhmäksi siksi, että he toimivat lähimpänä asiakasraajapintaa.

Muita toimeksiantoyrityksen työntekijöitä ei haluttu sisällyttää tutkimukseen heidän työnkuvansa erilaisuudesta johtuen. Muilla osastoilla asiakaspalautteiden rooli ei ole yhtä korostunut, kuin asiakaspalvelussa, jossa työnkuva perustuu palautetilanteisiin ja niiden hoitamiseen.

Opinnäytetyön viitekehyksessä tarkastelu rajattiin koskemaan työhyvinvoinnin ei-fyysisiä osa-alueita, ja se sivuaa fyysistä hyvinvointia vain osana kokonaisuutta. Valinta perustuu siihen, että palautteen vaikutukset työntekijän fyysiseen työhyvinvointiin voivat olla korkeintaan välillisiä, esimerkiksi mielenterveysongelmien kautta. Myöskään työn

empiirinen osuus ei ota kantaa siihen, millaisia vaikutuksia asiakaspalautteella voisi tulosten perusteella olla työntekijöiden fyysiseen työhyvinvointiin.

## 2 Työhyvinvoinnin muodostuminen

Tämä luku esittelee työhyvinvointia ja sen muodostavia osakokonaisuuksia keskittyen niihin osa-alueisiin, jotka muodostavat ei-fyysisen työhyvinvoinnin. Luvun loppupuolella tarkastellaan lähemmin kehittymistä ja arvostetuksi tulemistä, sekä näiden tekijöiden merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisen kannalta.

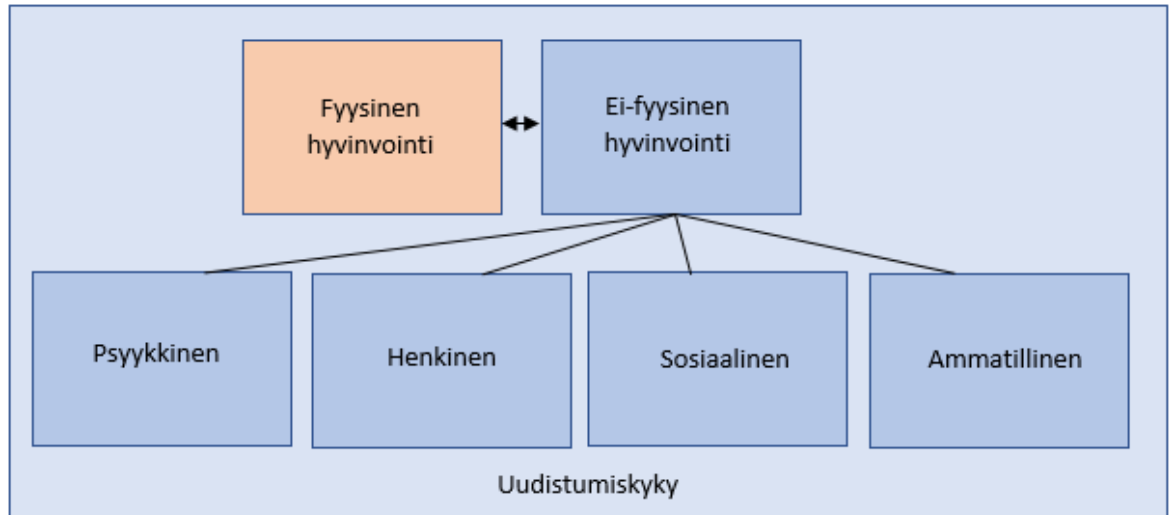
### 2.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jossa työ on turvallista, terveellistä ja tuottavaa, ja jonka työntekijät kokevat mielekkääksi ja palkitsevaksi (Työterveyslaitos a). Se on työnantajan ja työntekijöiden yhdessä synnyttämä kokonaisuus, jossa kummallakin osapuolella on oma vastuunsa kannettavanaan. Esimerkiksi työnteon turvallisuudesta huolehtiminen on selkeästi työnantajan vastuulla, kun taas työntekijän tehtävänä on huolehtia vaikutusmahdollisuuksiensa mukaan muun muassa oman työkykynsä ylläpitämisestä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän elämäntapavalintoja, kuten ruokavaliota ja liikuntaa. Työkykyyn voivat kuitenkin vaikuttaa myös työntekijästä itsestään riippumattomat tekijät, kuten esimerkiksi lainsäädäntö, tai yhteiskunnan asettamat rajoitteet työ- ja perhe-elämän yhdistämiselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö; Suonsivu 2011, 14; Työterveyslaitos 2013, 98; Valtiokonttori 2012.)

Osa hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä syntyy työnantajan ja työntekijän onnistuneen yhteistyön kautta. Työpaikalla vallitseva hyvä ilmapiiri muodostuu osin työnantajan osaavan johtamisen ja työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun, mutta myös työntekijöiden välisen, positiivisen ja kannustavan kanssakäymisen myötä. (Sosiaali- ja terveysministeriö; Valtiokonttori 2012.)

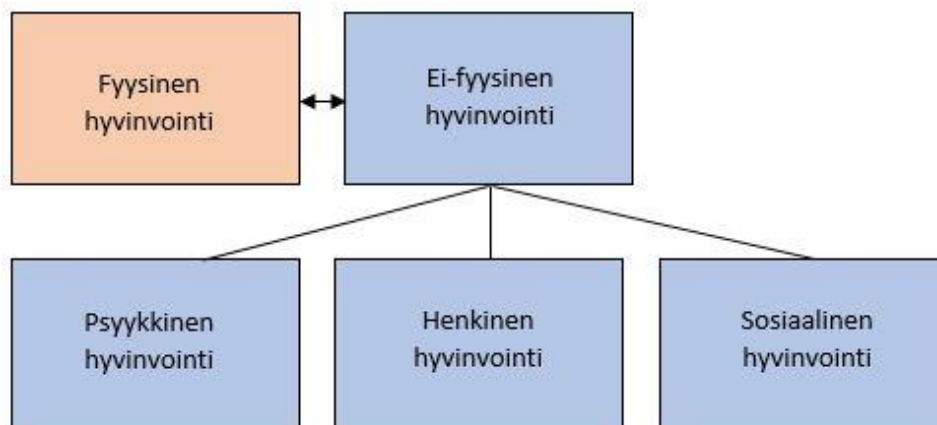
Perustana työhyvinvoinnista huolehtimiselle on työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Työturvallisuuslain tarkoituksena on määrittää vähimmäisvaatimukset työpaikalla vallitseville olosuhteille, ja auttaa ennaltaehkäisemään työssä syntyviä, niin fyysisiä kuin psyykkisiäkin ammattitauteja. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa oikeanlaisia työvälineitä, turvallisia työskentelytiloja ja työntekijän riittävää perehdyttämistä työhön, mutta myös työnantajan tarjoamia työterveyspalveluita ja esimerkiksi työsuojeluvaltuutettuja, joiden tehtävä on edustaa työntekijöitä työpaikan työturvallisuusasioissa. Vaikka työturvallisuuslaissa keskeisessä osassa onkin työhyvinvoinnin fyysinen osa-alue, on se tiukasti kytköksissä myös henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen, sillä esimerkiksi turvaton työympäristö synnyttää työntekijälle stressiä, joka taas vaikuttaa hänen henkiseen työhyvinvointiinsa (Työterveyslaitos b).

Työhyvinvointi voidaan jakaa karkeasti fyysiseen ja ei-fyysiseen hyvinvointiin. Jaottelutapa voi vaihdella suuresti lähteestä riippuen ja työhyvinvointi voidaan jakaa hyvinkin pieniin osakokonaisuuksiin. Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2010, 18–21) jaottelee työhyvinvoinnin työntekijän fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen, henkiseen ja ammatilliseen kuntoon. Näiden osa-alueiden lisäksi hän liittää työhyvinvointiin työntekijän uudistumiskyvyn. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Hyvinvoinnin muodostuminen Sydänmaanlakan (2010) mukaan

Harri Virolainen (2012, 17–26) käyttää kirjassaan ”Kokonaisvaltainen työhyvinvointi” hieman pelkistetympää jaottelutapaa, kuin Sydänmaanlakka. Tässä mallissa työhyvinvointi jaetaan fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen sekä henkiseen osa-alueeseen (Kuvio 2.). Kumpikin jaottelutapa on siis keskittynyt ei-fyysisen hyvinvoinnin osa-alueisiin, mutta myös fyysisen hyvinvoinnin voisi jakaa edelleen esimerkiksi fyysiseen työympäristöön, työntekijän omaan terveydentilaan ja hänen fyysisiin ominaisuuksiinsa.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet Virolaisen (2012) mukaan



Henkinen hyvinvointi tarkoittaa työntekijän ja hänen edustamansa yrityksen arvomaailman kohtaamista. Työntekijän on siis koettava edustavansa yksilönä samoja arvoja, kuin mitä yritysikin edustaa. Kun arvot ovat samansuuntaisia, työntekijän ei tarvitse toimia periaatteidensa vastaisesti, vaan hän voi soveltaa omia henkilökohtaisia arvojaan myös käytäntöön (Sydänmaanlakka 2010, 207). Yrityksen arvoilla ei kuitenkaan välttämättä tarkoiteta sen arvoikseen listaamia asioita, vaan niitä arvoja, joita se aktiivisesti ajaa ja edistää toiminnassaan. Arvojen tulee siis myös käytännössä näkyä ja tuntua työntekijälle yrityksen jokapäiväisissä liiketoimissa. Työskennellessään yrityksessä, jonka arvot vastaavat työntekijän omia arvoja, on hänen helpompi tuntea itsensä merkitykselliseksi. (Virolainen 2012, 26–27.)

Psyykkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mielenterveyttä. Työn aiheuttamia uhkia mielenterveydelle ovat esimerkiksi työstä johtuva liika kiire, stressi ja kireä työilmapiiri. Työtyytyväisyys ja mieluisat työtehtävät taas ovat tekijöitä, jotka edistävät työntekijän mielenterveyttä. Työntekijän psyykinen hyvinvointi on työnantajalle arvokasta, ja sitä edistämällä voidaan esimerkiksi vähentää sairauspoissaoloja. Terveystalon (2017) selvityksen mukaan vuonna 2016 mielenterveysongelmat aiheuttivat eniten sairauspoissaoloja. Nämä sairauspoissaolot ovat lisäksi usein pitkiä, ja näin ollen taloudellisestikin raskaita työnantajan näkökulmasta (Terveystalo 2017). Vuoden 2010 lukujen pohjalta on laskettu, että ennenaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden, sairaanhoitokustannusten, työtapaturmien ja presenteismin synnyttämät kokonaiskustannukset olivat yhteensä 41 miljardia euroa (Työterveyslaitos 2013, 12). Presenteismillä tarkoitetaan sitä tuottavuutta, joka menetetään työntekijän alentuneen työtehon myötä hänen ollessaan sairaana töissä. Pelkästään presenteismin synnyttämien kustannusten uskotaan olevan vähintään yhtä suuret kuin sairauspoissaolojen. (Kaseva & Rissanen 2014, 5; Työterveyslaitos 2013, 12–13.)

Sosiaalisesti hyvinvoiva työntekijä omaa hyviä suhteita työyhteisönsä jäseniin ja vuorovaikutus heidän välillään on onnistunutta. Näin syntyvä hyvä työskentelyilmapiiri edistää sosiaalisen hyvinvoinnin muodostumista entisestään. Kun yhteistyö työntekijöiden välillä on sujuvaa, työtehtävien haasteet ja ongelmat on helpompi ratkaista. Huono ilmapiiri ei motivoi työntekoon ja voi tehdä töihin tulemisesta raskasta ja alentaa työntekijän työtehoa. Pahimmillaan sosiaalisesti pahoinvoiva työntekijä voi kärsiä psyykkisistäkin ongelmista, esimerkiksi työyhteisössä tapahtuvan kiusaamisen vuoksi. Työnantaja voi edistää työntekijöiden sosiaalista hyvinvointia lisäämällä heidän

mahdollisuuksiaan sosiaalisten suhteiden vaalimiseen esimerkiksi hyvällä toimisto- ja taukotilasuunnittelulla. (Virolainen 2012, 23–25.)

Työterveyslaitoksen (2013, 106–109) raportista ”Työ ja terveys suomessa 2012” ilmenee, että ei-fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueet korostuvat asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien henkilöiden hyvinvointia tarkasteltaessa. Toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijöistä 70 % oli kokenut psyykkisiä oireita ja 13 % oli kokenut jonkinlaisia stressioireita. Stressioireiden suhteen prosenttiosuus oli toiseksi korkein heti kokeneiden johtajien jälkeen. Myös kielteisiä tunteita herättäviin tilanteisiin joutuminen oli toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijöillä yleistä. (Työterveyslaitos 2013, 106–109.) Nämä luvut omat omiaan kertomaan etenkin psyykkisen työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä tutkimuksen kohteena.

Työhyvinvoinnin muodostumista voidaan tarkastella myös esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian näkökulmasta. Tällöin esille nousee samoja tekijöitä, jotka on jo aiemminkin todettu työhyvinvoinnin edellytyksiksi. Maslowin tarvehierarkiassakin hyvinvoinnin perustana ovat ihmisen fyysiset perustarpeet, sekä turvallisuuden tarve. Kolme seuraavaa tarvetta ovat sosiaalinen yhteenkuuluvuus, arvostuksen kokeminen ja itsensä toteuttaminen. Maslowin teorian mukaan alempien tarvetasojen on oltava tyydytettyjä riittävällä tasolla, ennen kuin yksilö alkaa etsiä tyydytystä ylemmille tasoille. (Maslow & Frager 1987, 33.) Toissakin on siis työturvallisuuden ja työntekijän fyysisen työkyvyn oltava riittävällä tasolla, jotta hän kokisi henkistä työkykyä edistävät tekijät merkityksellisiksi. Kun mietitään, mihin tarpeisiin palaute vaikuttaa, nousevat esille tarve kokea arvostusta ja kehittää itseään.

## **2.2 Tarve kokea arvostusta**

Maslowin tarvehierarkian mukaan yksilön hyvinvointi muodostuu portaittain ja sen perustana ovat ihmisen fysiologiset tarpeet. Tarve kokea arvostusta on teorian portaikossa neljäntenä askelmana ja lukeutuu näin yhdeksi ihmisen perustarpeista. (Maslow & Frager 1987, 21.) Tätä tarvetta voidaan tarkastella jokaisen ihmisen yksityiselämän, mutta myös työelämän kannalta. Työelämässä arvostuksella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työpanoksensa ja olemassaolonsa olevan työnantajalleen merkityksellistä, ja että hänen tunteensa ja halunsa huomioidaan esimerkiksi työyhteisöön liittyvässä päätöksenteossa (Claxton 2014, 197).

Arvostus osoittaa hyväksymistä ja hyväksytyksi tuleminen toimii pohjana yksilön itsetunnon rakentumiselle (Clarke & Mahadi 2017, 166). Mitä enemmän kokee saavansa arvostusta, sitä positiivisemmassa valossa itsensä näkee ja tämä positiivisuus heijastuu myös henkilön asenteisiin ja esimerkiksi työntekoon. Työyhteisön hyväksyntä ja työn arvostuksen osoittaminen lisäävät myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on myös yksi Maslowin tarvehierarkian portaista (Maslow & Frager 1987, 20). Työpaikalla tunne arvostetuksi tulemisesta motivoi tekemään työtä hyvin ja työnantajan parhaaksi, siinä missä arvostuksen puute taas voi johtaa työtymättömyyteen ja haluun etsiä uusi työpaikka (American Psychological Association, 2012).

Arvostuksen tunne voi syntyä monin tavoin ja sen osoittaminen voi olla sekä aineellista, että aineetonta. Se voi olla esimerkiksi työntekijän taitojen tai työpanoksen huomioimista kiitoksella tai kehulla, tai luottamuksen osoittamisella esimerkiksi uuden vastuualueen kautta. Arvostus voi näkyä myös työpaikalla vallitsevassa ilmapiirissä, työntekijöiden tasa-arvoisena kohteluna, turvallisena työskentely-ympäristönä, tai joustona vapaa- ja työajan yhdistämisessä. (Claxton 2014, 189.) Arvostuksen osoittaminen voi perustua myös suunnitelmalliseen palkitsemisjärjestelmään. Bahera (2016) on kuitenkin sitä mieltä, että tällaisessa järjestelmässä palkintojen olisi oltava persoonallisempia ja merkityksellisiä juuri palkinnon saavalle työntekijälle. Hän myös uskoo, että työntekijöille annettavien kehujen ja tunnustusten tulisi tapahtua työyhteisössä avoimesti, jotta myös muut voisivat oppia ja motivoitua tehokkaampaan työskentelyyn (Bahera 2016).

Onnistunut ja säännöllinen arvostuksen osoittaminen edistää työntekijöiden sitoutumista työnantajaansa, mutta syy-seuraussuhteen voidaan nähdä olevan myös päinvastainen. Sitoutuneisuudella on kuitenkin havaittu olevan positiivisia yhteyksiä muun muassa asiakasuskollisuuteen, tuottavuuteen ja liikevaihtoon. (Claxton 2014, 189; Johnson 2017.) Tämäkin tukee siis ajatusta siitä, että hyvinvoiva työntekijä edistää myös työnantajana toimivan yrityksen tilaa tehokkaamman työnteon kautta.

## **2.3 Itsensä kehittäminen**

Työnantaja haluaa luonnollisesti työntekijöidensä kehittyvän entistä paremmiksi ja tehokkaammiksi, jotta yritys menestyisi paremmin ja voisi tarjota asiakkailleen laadukkaampia tuotteita ja palveluita. Työntekijöiden kouluttaminen ja kehittymisen tukeminen on nopeasti muuttuvassa työelämässä lähes välttämätöntä, mikäli haluaa säilyttää kilpailuasemansa markkinoilla ja pysyä mukana esimerkiksi teknologian kehityksessä.

Kehittymisen tukeminen osoittaa työntekijälle sen, että hänen kehittymiseensä uskotaan ja se nähdään tavoittelemisen arvoisena. Työnantajan usko ja arvostus työntekijän osaamista kohtaan osoittaa luottamusta ja kannustaa työntekijää etsimään myös oma-aloitteisesti ja aktiivisesti keinoja ja välineitä itsensä kehittämiseksi. Huomioimalla työntekijän omat ideat ja näkemykset, voi työnantajakin kehittää toimintaansa paremmaksi.

Perinteisin keino kehittymisen tukemiseksi ja seuraamiseksi ovat vuosittain järjestettävät kehityskeskustelut. Niissä työnantaja ja työntekijä pyrkivät yhdessä löytämään kehittymiskohteita ja keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelut tarjoavat myös työntekijöille mahdollisuuden tuoda omaa ääntään kuuluviin. Sen pohjalta työntekijälle voidaan etsiä uusia haasteita ja vastuualueita. Mikäli työntekijän kehittämistavoitteet liittyvät esimerkiksi opiskeluun, tai jatkokouluttautumiseen, voidaan työtehtäviä pyrkiä suuntaamaan niitä tukevammiksi. (Valpola 2014.) Kehittymisen tukeminen ja siihen paneutuminen ei kuitenkaan saisi rajoittua vain kehityskeskusteluihin, vaan sen tulisi olla jatkuvaa.

Työnantajan antama tuki kehittymiseen liittyy siis vahvasti arvostukseen ja vahvistaa arvostetuksi tulemisen tunnetta. Kuten aiemminkin on jo todettu, arvostus vahvistaa työntekijän sitoutuneisuutta ja näin ollen myös kehittymisen mahdollistamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Lipman 29.1.2013.)

Maslowin (1987, 22) mukaan kehittymisen tarve on arvostetuksi tulemisen tapaan yksi ihmisen perustarpeista. Se ei liity pelkästään työntekoon tai koulutukseen, vaan myös kehittymiseen ihmisenä. Kehittymisen takana on halu tulla parhaaksi mahdolliseksi versioksi itsestään ja saavuttaa omat tavoitteet. Uuden oppiminen ja tavoitteiden saavuttaminen synnyttävät onnistumisen ja ilon tunteita, sekä lisäävät itseluottamusta ja uskoa omaa osaamista kohtaan. Tällaiset positiiviset tunteet tekevät työnteosta mielekkäämpää ja edistävät näin työhyvinvointia (Rytikangas 2011, 34). Heikko itseluottamus sen sijaan rajoittaa mahdollisuuksia kehittyä ja nauttia omista saavutuksistaan (Sinberg 2010).

Koska kehittyminen tapahtuu harvoin hetkessä, on sen etenemistä voitava jollain tapaa seurata. Näin työntekijä voi varmistaa kehittymisen olevan oikean suuntaista ja tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan. Tätä tarkoitusta varten työntekijä tarvitsee palautetta. Säännöllinen palautteensaanti mahdollistaa sen, että työntekijä tietää jatkuvasti kehittymisensä suunnan ja osaa panostaa niihin tekijöihin, jotka palautteen

perusteella eniten kaipaavat huomiota. Kun kehittymistä arvostetaan, on luonnollista arvostaa myös palautetta. Mikäli kehittymistä ei koeta tarpeelliseksi, myös palautteen arvostus vähenee, tai voi kadota jopa kokonaan. (Ranne 2006, 164–165.) Seuraava luku perehtyy tarkemmin palautteen merkitykseen ja sen ja työhyvinvoinnin väliseen yhteyteen.

### **3 Palaute työelämässä**

Palautteella on monia eri muotoja ja se voi olla sisällöltään hyvinkin vaihtelevaa. Jokaisella esitetyllä palautteella on jonkinlainen päämäärä, joka riippuu palautteen antajasta, ja hänen tavoitteistaan. Onnistuneet palautetilanteet lisäävät hyvinvointia, sillä palautteella voidaan osoittaa arvostusta ja kannustaa vastaanottajaa kehittymään. Palautteen vastaanottaja kuitenkin säätelee palautteen vaikuttavuutta, joten kehittyäkseen on hänellä oltava myös halua kehittyä. Seuraavat kappaleet perehtyvät palautteen merkitykseen, sekä tarkastelevat asiakaspalautetta ja sen merkitystä sekä yrityksen, että työntekijän näkökulmasta.

#### **3.1 Palautteen eri muodot**

Työelämässä palaute liitetään usein esimiehen ja alaisen, tai asiakkaan ja yrityksen väliseen kanssakäymiseen ja siitä puhuttaessa tarkoitetaan lähinnä konkreettista sanallista palautetta tehdystä työstä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 16, 63). Palaute ei kuitenkaan ole aina edellä esitetyn tavoin vertikaalista, eli ylhäältä alas, tai alhaalta ylöspäin kulkevaa, vaan on olemassa myös horisontaalista, eli rinnakkaista palautetta, joista selkein esimerkki on vertaispalaute (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 18).

Palautteen tarkoitus on ohjata sen vastaanottajaa toimimaan oikealla tavalla ja kehittää vastaanottajan toimintaa entistä paremmaksi. Tarkoitusta voidaan kuvata myös palautteen vastaanottajan todellisuudentajun ylläpitämisenä. Palautteen myötä sen vastaanottaja voi verrata omaa käsitystään omasta toiminnastaan siihen, miten muut sen näkevät. Ilman palautetta todellisuudentaju voi vääristyä, eikä toiminnan onnistumista osata arvioida realistisesti. (Ranne 2006, 22–23.) Palaute on myös keino purkaa tunteita, niin hyviä, kuin huonoja (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 15–16). Se voi olla sanallista, tai sanatonta, ja sitä saadaan ympäröiviltä ihmisiltä jatkuvasti kaikissa arkielämän vuorovaikutustilanteissa.

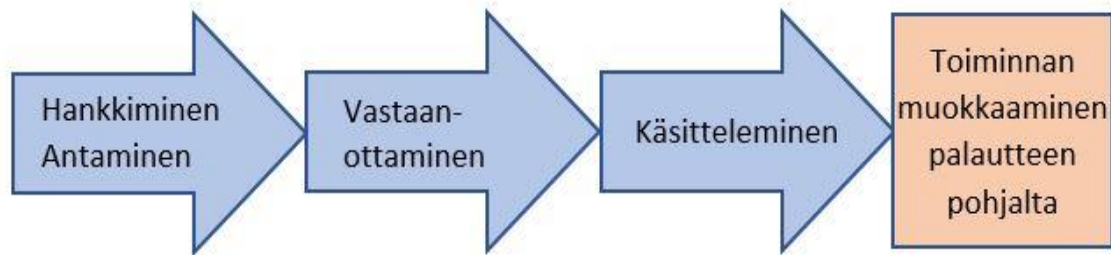
Sanallinen palaute voi olla suullisesti, tai kirjallisesti annettua. Kasvotusten annettu suullinen palaute on laaja-alaisinta, sillä kasvokkain käydyssä keskustelussa osapuolien on ääneen sanottujen asioiden lisäksi mahdollista vastaanottaa viestejä myös toisen osapuolen kehonkielestä, ilmeistä ja äänensävyistä. Parhaimmillaan sanaton viestintä täydentää itse asiaa, mutta ollessaan ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa, voi sanaton viestintä viedä asialta uskottavuuden kokonaan. Kasvotusten annettua suullista palautetta pidetään usein parhaana palautetapana juurikin sen monikanavaisuuden vuoksi, mutta myös siksi, että se on nopeaa ja tehokasta. Kasvokkain olo mahdollistaa

keskustelevan otteen tilanteeseen, ja mahdolliset väärinymmärrykset on helppo korjata samassa hetkessä. (Ranne 2006, 12–15.) Mikäli sanallinen palaute ei kuitenkaan ole tarkoitettu vain sen vastaanottavalle henkilölle, palautteen antaja ei voi vaikuttaa siihen, miten vastaanottaja esittää palautteen viedessään sen eteenpäin.

Kirjoitettu sanallinen palaute on toinen sanallisen palautteen ääripää, ja se on selkeästi kapea-alaisempaa suulliseen palautteeseen verrattuna. Kirjallisen palautteen etuna on se, että kirjoittajan on mietittävä asiasisältöä ja ilmaisutapaa huolellisemmin. Tällainen harkinta poistaa palautteesta tunnekuohujen synnyttämiä ylilyöntejä, ja viestintä pysyy asiallisena. Siitä huolimatta palautteen vastaanottajan voi olla vaikea tulkita viestin sävyä, mikä johtuu usein siitä, ettei kirjallisella palautteella ole sanattoman viestinnän tuomaa vahvistusta. Näin syntyvien väärinymmärrysten korjaaminen voi olla hidasta ja kirjallinen palaute saattaakin vaatia tuekseen suullista keskustelua. (Ranne 2006, 12–15.) Hitaampi viestintä ja asian käsittely voivat aiheuttaa turhautumista ja synnyttää edellä mainittuja tunnekuohuja, joita kirjallisen palautteen tulisi juuri ehkäistä.

Toinen kirjallisen palautteen haittapuolista on se, ettei kukaan välttämättä vastaanota sitä välittömästi. Pahimmassa tapauksessa se voi hukkua esimerkiksi muiden sähköpostiviestien joukkoon ja jäädä vastaanottajalta kokonaan huomaamatta. Kirjallista palautetta kuitenkin puoltaa se, että palautteista jää kirjallinen jälki ja niitä on mahdollista tarkastella myös myöhempänä ajankohtana. (Ranne 2006, 13–14.) Tämä on tärkeää erityisesti asiakaspalautteiden osalta. Kirjallisella muodolla palautteenantaja voi myös varmistua siitä, ettei vastaanottajan henkilökohtainen tulkinta pääse vaikuttamaan palautteen sisältöön hänen välittäessään sen eteenpäin.

Palauteprosessi jakautuu neljään vaiheeseen, joista kolme ensimmäistä ovat palautteen hankkiminen ja sen antaminen, palautteen vastaanotto, ja vastaanotetun palautteen käsittely. Viimeisin vaihe on toiminnan muokkaaminen palautteen pohjalta. (Kuvio 3.) Toiminnan muokkaaminen on selkeimmin yhteydessä työhyvinvoinnin edistämiseen itsensä kehittämisen kautta, mutta jotta kehittyminen palautteen pohjalta olisi mahdollista, on sitä edeltävienkin vaiheiden oltava onnistuneita. (Ranne 2006, 28–33.)



Kuvio 3. Palauteprosessin vaiheet

Hyvin esitetystä palautteesta ei ole hyötyä, jos sitä ei osata ottaa vastaan. Mikäli suhtautuminen palautteen saantiin on jo lähtökohtaisesti esimerkiksi hyvin kielteistä, jää siitä saatava hyöty olemattomaksi. Usein unohtuu, että vastaanottamisen tärkeys ei kuitenkaan koske vain korjaavaa palautetta. Myös positiivinen palaute on osattava ottaa vastaan vähättelemättä ja antajan mielipiteitä torjumatta (Hämäläinen 2017). Palautetilanne on vuorovaikutusta ja on tärkeää että palautteen antaja tekee vastaanottamisen mahdollisimman helpoksi, mutta myös vastaanottaja voi omalla käytöksellään helpottaa sen antamista. Yksinkertaisin tapa on palautteen pyytäminen. (Ranne 2006, 108.)

Palautetta vastaanotettaessa sen vaikuttavuutta säädellään. Hyvä säätelijä ei suhtaudu korjaavaan palautteeseen välinpitämättömästi, mutta kykenee ottamaan vastaan myös kovaa kritiikkiä siitä kuitenkin loukkaantumatta. Mikäli säätely on liian voimakasta, korjaava palaute ei koskaan saavuta vastaanottajaa ja on näin täysin hyödytöntä. Vaikka säätely olisi hyvää, voi palautetilanteissa siitä huolimatta syntyä väärinymmärryksiä. Ne voidaan kuitenkin korjata jo vastaanottotilanteessa esittämällä palautteen antajalle tarkentavia kysymyksiä, tai perusteltuja vastaväitteitä. Tavoitteena on, että asiassa saavutetaan yhteisymmärrys. (Ranne 2006, 120–123, 134.)

Aina palaute ei yhteisymmärryksestä huolimatta johda toiminnan muuttamiseen ja kehittämiseen, vaikka antaja olisikin tähän palautteellaan pyrkinyt vaikuttamaan ja kaikki palauteprosessin vaiheet olisivat onnistuneita. Vastuu palautteen käyttämisestä, tai käyttämättä jättämisestä on aina sen vastaanottajalla ja hän voi halutessaan jättää palautteen myös huomioimatta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 131).

### 3.2 Palautteen tarkoitus

Palautteen hyödyistä keskeisin on sen sisällöstä riippumatta opettavaisuus. Palautteen avulla vastaanottaja oppii tunnistamaan tilanteet, joissa on onnistunut, tai vastaavasti



epäonnistunut. Tämä vahvistaa onnistumiseen johtavaa toimintaa ja ohjaa tekemään korjausliikkeitä huonoksi koettuihin toimintamalleihin.

Vaikka palaute usein mielletään keinoksi nostaa esille epäkohtia, on onnistumisten esiintuonti vähintään yhtä tärkeää. Todellisuudessa onnistumisia tapahtuu nimittäin huomattavasti epäonnistumisia ja virheitä enemmän. Saadun palautteen tulisi tästä syystä painottua epäonnistumisia enemmän onnistumisiin. Kannustavalla palautteella mahdollistetaan myös onnistumisista oppiminen. Kun tiedetään mitä on tehty oikein, on se helpompi saada toistettua myös seuraavalla kerralla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19.) Kun palautetta saadaan myös onnistumisista, on korjaavaakin palautetta helpompi ottaa vastaan ja loukkaantumisen sijaan nähdä se apuna itsensä kehittämiseksi (Aarnikoivu 2005, 144).

Toisen onnistumisten huomiointi osoittaa kannustusta ja arvostusta, jonka onkin jo aiemmin todettu olevan hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Palaute synnyttää tunteen siitä, että tehdystä työstä ja sen tuloksista ollaan kiinnostuneita. Se lisää työn merkityksellisyyttä ja parantaa työn tulosta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 18.) Tieto siitä, että oman työn laadulla on merkitystä toiselle osapuolelle, kannustaa hoitamaan työn mahdollisimman hyvin myös jatkossa. Tämä lisää työn imua, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia työssä. (Työterveyslaitos c.) Asiaa voi tarkastella myös päinvastaisesta näkökulmasta, jossa arvostus osoitetaan pyytämällä palautetta. Pyyttämällä palautetta esimerkiksi työsuorituksestaan, työntekijä osoittaa pyynnön kohteelle sen, että hänen mielipiteellään on merkitystä ja että hänen nähdään olevan riittävän pätevä arvioimaan onnistumista.

Risto Ahonen ja Sirke Lohtaja-Ahonen (2011, 21) toteavat, että palaute sanallistaa hiljaisen tiedon. Ääneen sanotusta palautteesta hyötyykin koko työyhteisö, ja tämä pätee myös onnistumisista annettaviin kehuihin. Kehujen avulla hyvät työtavat leviävät myös niille, jotka eivät näitä tapoja vielä omaan työntekoonsa sovelle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19–21.)

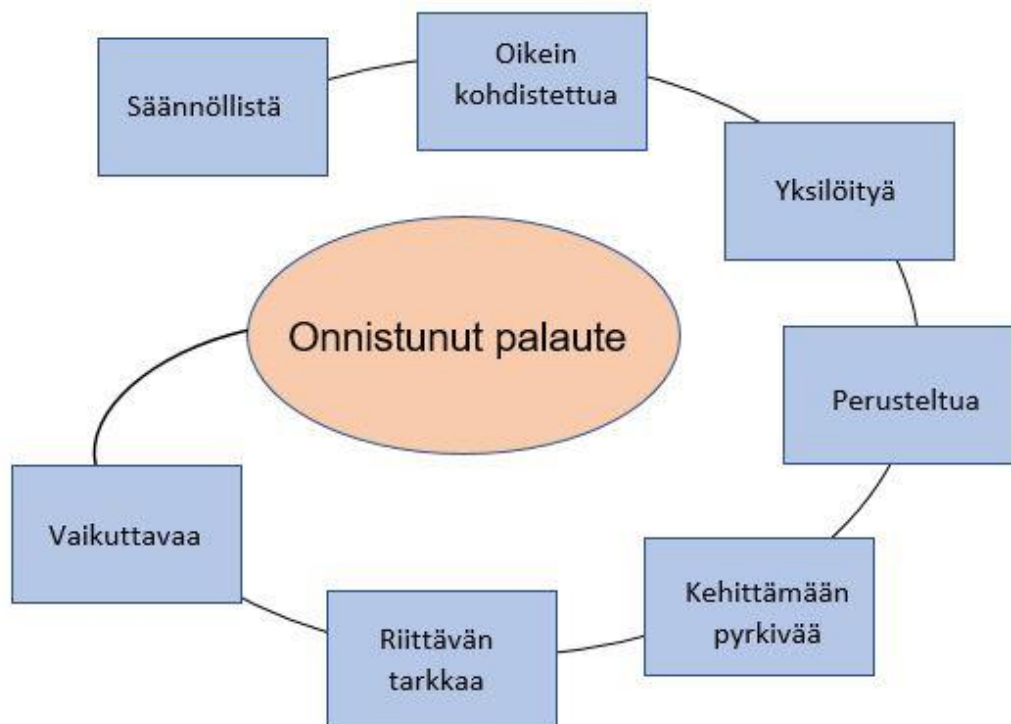
Palaute on luonnollisesti opettavaista myös kohdistuessaan epäonnistumisiin. Kun tiedetään, mikä aiemmissa toimintatavoissa on ollut pielessä, voidaan epäonnistumisetkin tulevaisuudessa muuttaa onnistumisiksi. Kukaan ei tee virheitä tahallaan, ja tehdyt virheet voivat jäädä huomaamatta, mikäli niistä ei anneta palautetta. Kun virhe havaitaan ja siitä saadaan palautetta, osataan omaan toimintaan kohdistaa korjausliikkeitä. Tällainen nopea reagointi estää myös sen, etteivät virheelliset toimintatavat leviä

laajemmalle työyhteisöön ja synnyttä suurempia ongelmia. (Ranne 2006, 25; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 29)

Palaute ei välttämättä kohdistu sisällöltään sen vastaanottavan työntekijän, tai hänen edustamansa yrityksen toimintaan, vaan se voi liittyä asiaan, johon vastaanottajalla ei ole minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia. Siitä huolimatta ovat palautetilanteet itsessään opettavaisia. Ne kasvattavat työntekijän itsetuntemusta ja – luottamusta, jonka myötä esimerkiksi vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa muuttuvat miellyttävimmiksi (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13-14). Samalla ne kehittävät työntekijän taitoja vastaanottaa palautetta ja tuovat asioiden tarkastelulle uusia näkökulmia, vaikka mistään varsinaisesta ongelmakohdasta ei olisikaan kyse (Ranne 2006, 23–28).

### 3.3 Onnistunut palaute

Korjaava palaute voi olla hyvää ja onnistunutta, siinä missä positiivinen ja kannustava palaute huonoa ja epäonnistunutta. Palautteen onnistuminen ei siis ole riippuvainen vain palautteen asiasisällöstä, vaan myös siitä, kenelle se annetaan, miten se annetaan, kuinka itse asia on muotoiltu ja siitä, kuinka se otetaan vastaan. Onnistuneen palautteen keskeiset ominaisuudet on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Onnistuneen palautteen muodostuminen

Palautteen antamisesta keskusteltaessa keskiössä on usein palautteen määrä. Yksittäiset ja satunnaiset, toisistaan irralliset palautteet kertovat heikosta palautekulttuurista. Onnistunut palaute onkin säännöllistä, ja riittävän kattavaa, jotta onnistumisia osataan arvioida realistisesti, ja jotta kehittymisen seuranta on mahdollista. (Ranne 2006, 140.) Mitä enemmän palautetta kerätään, sitä kattavampia ja yleistettävämpiä tulokset ovat, eikä yksittäisiin palautteisiin tule silloin takerruttua liikaa. Suurikaan määrä palautetta ei kuitenkaan ole hyödyllistä, mikäli se ei ole sisällöltään relevanttia ja vastaa työntekijän odotuksia ja tarpeita. Työntekijä voi esimerkiksi saada paljon positiivista palautetta ulkoisesta olemuksestaan, joka positiivisuudestaan huolimatta on työnteon ja työhyvinvointiin liittyvän arvostuksen kannalta varsin epäolennaista. (Ahola & Furman 2002, 22.)

Onnistunut palaute osataan kohdistaa oikealle henkilölle. Jos palaute koskee sisältönsä puolesta yhtä, tai vain muutamaa työntekijää, menettää se tehonsa jos se annetaan työyhteisölle yhteisesti. Tällöin esimerkiksi korjaava palaute ei välttämättä tavoita sitä henkilöä, kenelle se todellisuudessa on suunnattu. (Kupias ym. 2011, 119.) Palautteen kohdistamisen jälkeen on myös tärkeää ottaa huomioon vastaanottajan henkilökohtaiset ominaisuudet, luonteenpiirteet ja mieltymykset. Ranne (2006, 44–48) pitää tämän kaltaista yksilöintiä yhtenä palautteenannon peruspilareista. Osa voi kokea suoraan annetun palautteen parhaimpana, kun taas herkemvät henkilöt saattavat vaatia huomattavasti hienotunteisempaa lähestymistapaa. Onnistunut palaute ottaa huomioon myös työntekijän kehitystason työtehtävissään. Työntekijän ollessa vielä uusi ja tehtäviään opetteleva, tarvitsee hän enemmän kannustavaa palautetta. Sen sijaan työntekijä, joka pyrkii kasvattamaan asiantuntijuuttaan tuntemallaan alalla, haluaa herkemmin kuulla korjaavaa palautetta siitä, kuinka voisi toimia paremmin. (Tugend 2013.) Yksilöinti on toki haastavaa, silloin, kun osapuolet eivät ole toisilleen entuudestaan tuttuja. Tällöin yksilöinnin on tapahduttava vuorovaikutustilanteen aikana ja se voi pohjautua vain vastapuolen kehonkieleen ja tapaan toimia tilanteessa.

Palautteen anto on hyvää silloin, kun se annetaan rakentavaan sävyyn ja sen tarkoituksena on saada aikaan kehitystä. Palautetilanne on osapuolille miellyttävän, kun se käydään rauhallisesti ja keskustelevasti. Toisinaan korjaavan palautteen anto voi kuitenkin vaatia kovempaa sävyä. Tällainenkin palaute voi sävystään huolimatta olla hyvää, mikäli se on rakentavaa ja pyrkii tilanteen parantamiseen. Pahimmassa tapauksessa se on kuitenkin loukkaavaa ja ilmaisutapa saattaa peittää alleen todellisen asian. Kuten Kupias ym. (2011, 29), myös Ahola ja Furman (2002, 105) ovat sitä mieltä, että hyvä korjaava palaute sisältää ehdotuksen siitä, miten asian voisi jatkossa hoitaa paremmin. Tärkeää

on, että korjaava palaute keskittyy toimintatapojen muuttamiseen luontaisten ominaisuuksien ja piirteiden sijaan. (Ahola & Furman 2002, 103–109; Ranne 2006, 42.)

Oli palautteen tarkoituksena sitten vahvistaa onnistunutta toimintaa, tai pyrkiä muuttamaan vastaanottajan toimintatapoja, on palautteen oltava sisällöltään riittävän tarkkaa. Onnistunut palaute kuvailee vastaanottajalleen selvästi sen, missä hän on onnistunut, tai epäonnistunut. Kehut, kuten ”Hyvää työtä” tai ”Kiitos hyvästä asiakaspalvelusta” eivät määrittele, mikä toiminnassa on ollut onnistunutta ja onnistuminen on täten vaikeampi toistaa. (Weitzel 2007, 9.) Tällaiset positiiviset toteamuksen omaiset palautteet eivät kuitenkaan ole merkityksettömiä, sillä positiivinen palaute yleisesti lisää viihtyvyyttä ja työhyvinvointia työpaikalla (Rytikangas 2011, 82).

Onnistunut palaute saa aikaan konkreettisia toimenpiteitä (Kupias ym. 2011, 29) Jotta palaute voisi synnyttää konkreettisia toimenpiteitä, tai saada aikaan muutoksia sen vastaanottajan toiminnassa, on palautteen oltava siis myös vaikuttavaa. Hyvä palaute ei kuitenkaan ole ohje tai käsky, vaan tarjoaa vastaanottajalle mahdollisuuden valita, muuttaako hän toimintaansa palautteen perusteella vai ei. Ohjeet ja käskyt ovat osa johtamista, ja ne synnyttävät kontrollisuhteen palautetilanteeseen rajoittaen vastaanottajan valinnanvapautta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 20, 78).

### **3.4 Asiakaspalautteen merkitys yritykselle**

Yrityksen onnistumisen perustana voidaan pitää sen toimintavuoden aikana saavuttamaa tulosta. Se ei kuitenkaan anna selkeää kuvaa siitä, mitkä asiat ovat johtaneet onnistumiseen, tai mitä asioita kehittämällä tulos olisi voinut olla vielä parempi. Asiakaspalautteen kautta yritykset saavat yksityiskohtaisempaa informaatiota niin onnistumisista, kuin epäonnistumisistakin. Aarnikoivun (2005, 67) mukaan menestyvä yritys näkeekin asiakaspalautteen mahdollisuutena toiminnan kehittämiseksi asiakaslähtöisesti. Palautetta kuuntelemalla voidaan selvittää mitä asiakkaat tuotteilta ja palveluilta odottavat ja tarvittaessa muuttaa toimintaa näitä odotuksia vastaavaksi. Suoran asiakaspalautteen vastaanottaminen on lisäksi sekä halvin, että nopein keino saada ajantasaista tietoa markkinoista ja kehitysideoita sen suhteen, kuinka erottua kilpailijoista. (Barlow & Møller 2008, 38–41.)

Yritys voi kerätä asiakkailta palautetta monikanavaisesti, esimerkiksi strukturoitujen asiakastyytyväisyyskyselyiden, tai vapaamuotoisten palautelomakkeiden kautta. Strukturoinnilla yrityksen on helppo hankkia palautetta juuri tarvitsemaltaan osa-alueelta, mutta liiallinen palautteen ohjaaminen voi estää sellaisten virheiden esiin nousemisen,

joista yritys ei vielä itse ole edes tietoinen. Eniten yritys hyöttyy asiakaspalautteesta ja sen monikanavaisuudesta silloin, kun se huomioi myös ne väylät, jotka ovat palautteenantokanavina epävirallisempia. Tällaisia ovat esimerkiksi Facebook, blogit ja muut verkon keskustelualustat. Verkossa annettu asiakaspalaute voi saada laajaakin näkyvyyttä ja yrityksen tavalla käsitellä tämän kaltaisia palautteita voi olla vaikutusta suurenkin yleisön ostopäätöksiin jatkossa. (Applegate & Thomas 2010, 85–90.)

Yritysten tulisi nähdä reklamaatiotilanteet ongelmien sijaan mahdollisuuksina asiakkaiden sitouttamiseen. Vastuun ottaminen ja ongelmien ratkaiseminen kasvattavat asiakkaan luottamusta. Kun asiakas voi luottaa siihen, että yritys virheidenkin sattuesssa hoitaa asian kuntoon, on asiakkuuden jatkuminen ja yrityksen suositteleminen muillekin todennäköistä. Näin myös negatiivisesta kokemuksesta pohjaavan reklamaation hoitaminen voi johtaa positiiviseen asiakkaalta toiselle kulkeutuvaan suu-sanalliseen markkinointiin. (Aarnikoivu 2005, 87; Barlow & Møller 2008, 33.)

Kaikki yritykseen kohdistuva asiakaspalaute ei ole kirjallista ja niin sanotusti virallista. Suurimman osan asiakkaiden antamasta pyyteettömästä palautteesta vastaanottavat yrityksen työntekijät esimerkiksi kassalla, tai asiakaspalvelupisteellä (Wirtz, Tambyah & Mattila 2010, 364). Näissä palautetilanteissa työntekijät vastaavat siitä, että asiakkaan antama palaute tallentuu yrityksen järjestelmiin ja mahdollistavat näin ollen sen, että yritys voi palautteen pohjalta kehittää toimintaansa. Erityisesti korjaavan palautteen eteenpäin välittäminen olisi tärkeää, sillä se on yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta merkityksellisempää kuin positiivinen palaute, joka toimii enemmän kannustimena ja motivaattorina (Wirtz ym. 2010, 371). Edistääkseen työntekijöiden halua raportoida asiakaspalautteista eteenpäin, on yrityksen luotava kannustava palveluilmapiiri ja toimivat viestintäkanavat palautteiden välittämiseksi (Hu, Parsa, Chen & Hu 2016, 32).

Tämä työ käsittelee asiakaspalautteen merkitystä nimenomaan työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Kun asiakaspalautteen merkitystä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, on korjaavan palautteen merkitys siis positiivista palautetta keskeisemmässä roolissa. Yritys pyrkii maksimoimaan voittojaan, ja tarvitsee kuluttajilta tietoa siitä, kuinka toimintaa voi kehittää tuloksellisemmaksi. On kuitenkin tärkeää nähdä yhteys hyvinvoivien työntekijöiden, ja menestyksekkään yrityksen välillä.

### **3.5 Asiakaspalautteen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin**

Asiakaspalautetilanteet ovat vuorovaikutustilanteita siinä missä muutkin palautetilanteet. Niissä onnistuneet toimintamallit noudattavat samaa kaavaa kuin muissakin

palauteilanteissa, mutta joidenkin toimien, kuten esimerkiksi kuuntelun merkitys korostuu toisia enemmän. Kuuntelijana toimii lähtökohtaisesti asiakaspalvelija, joka vastaanottaa palautteen asiakkaalta. (Ranne 2006, 216.) Asiakkaan palaute voi kohdistua joko työntekijään itseensä, tai hänen edustamaansa yritykseen, sen tuotteisiin, palveluihin, tai muihin toimintoihin.

Asiakaspalautteella voi olla sekä positiivista, että negatiivista vaikutusta työntekijän, työyhteisön, ja sitä kautta koko yrityksen hyvinvointiin. Kipfelsberger, Herhausen ja Bruch (2016, 635–636) totesivat tutkiessaan asiakaspalautteen vaikutuksia organisaation hyvinvointiin, että positiivinen asiakaspalaute parantaa organisaation ilmapiiriä ja lisää työntekijöiden tehokkuutta. Negatiivisen asiakaspalautteen vaikutus on päinvastainen. Sekä positiivisten, että negatiivisten palautteiden vaikutukset voimistuvat työyhteisössä kollektiivisesti, eikä niiden vaikutus näin ollen rajoitu vain vastaanottajana toimivaan asiakaspalvelijaan. (Kipfelsberger ym. 2016, 635–636.) Tämä tukee Suonsivun (2011, 14) väitettä siitä, että yksittäisen työntekijän pahoinvointi voi levitä työyhteisössä laajemmalle.

Hyvinvoinnin edistämiseksi ja positiivisuuden kierteen vahvistamiseksi myönteistä palautetta tulisi levittää eteenpäin aktiivisesti ja mahdollisimman monelle työntekijälle tulisi tarjota mahdollisuus sen tarkasteluun. (Kipfelsberger ym. 2016, 636) Myös Nasr, Burton ja Gruber (2014, 21) korostavat positiivisen palautteen eteenpäin välittämisen tärkeyttä.

Positiivinen asiakaspalaute on yksittäiselle työntekijälle sitä merkityksellisempää, mitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa asioiden hoitamiseen työpaikalla. Kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa yrityksen toimintaan, syntyy hänelle myös tunne siitä, että juuri hänen toimintansa on synnyttänyt asiakkaalle positiivisen palvelukokemuksen. Vähäiset vaikutusmahdollisuudet eivät osallista työntekijää onnistumisiin, ja hän voi kokea vain vastaanottavansa muille kuuluvia kiitoksia. Ne, joilla vastuualueita on enemmän, ja jotka omaavat enemmän vaikutusmahdollisuuksia, ovat kuitenkin myös herkempiä negatiiviselle palautteelle (Kipfelsberger ym. 2016, 629–636). Vaikka Kipfelsbergerin ym. (2016, 636) tutkimuksen tulokset osoittavat, että positiivinen asiakaspalaute on tärkeintä hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta, voi positiivisellakin palautteella olla myös negatiivisia vaikutuksia.

Positiivinen palaute voi synnyttää vastaanottajalleen paineita suoriutua yhtä hyvin myös jatkossa, minkä myötä hän saattaa alkaa välttämään riskien ottamista varmistaakseen onnistumisensa. Vanhoihin toimintatapoihin juuttuminen estää työntekijän kehittymisen työtehtävissä. Positiivinen palaute voi myös tuntua turhanpäiväiseltä ja

merkityksettömältä, jos vastaanottaja kokee hoitaneensa asian vain hänen työnkuvansa edellyttämällä tavalla. (Nasr ym. 2015, 604–605.)

Haastavat palautetilanteet syntyvät usein asiakkaan antaessa korjaavaa palautetta. Tilanne voi olla haastava, vaikka palaute olisikin perusteltua ja onnistuneesti annettua. Tällöin tilanteen haastavuus on kuitenkin yleensä yhteydessä asian haastavuuteen ja siihen, kuinka se tulisi ratkaista molempia osapuolia tyydyttävästi. Palaute voi olla myös huonosti annettua, epäasiallista ja loukkaavaa, ja asiakas voi esittää kohtuuttomia vaatimuksia tilanteen ratkaisemiseksi. Tämän kaltaiset palautetilanteet voivat synnyttää asiakaspalvelijalle stressiä. (Hyyti, kauppara, Koskelainen & Rantaeskola, 2015, 165; Madupalli & Poddar 2014, 244–245.)

Asiakaspalvelija ei aina voi olla vuorovaikutustilanteissa täysin oma itsensä, ja reagoida palautetilanteissa samoin, kuin yksityiselämässään reagoisi. Työnantajansa edustajana hänen on toimittava vuorovaikutustilanteissa edustamansa yrityksen edellyttämien tavoin, hymyillen ja ystävällisesti, vaikka ei todellisuudessa haluaisi näin tehdä. Tällaiset ristiriitaisia tunteita herättävät tilanteet kuormittavat työntekijää ja vaikuttavat hänen jaksamiseensa. (Madupalli & Poddar 2014, 246.) Kuten jo aiemmin on todettu, huonosti esitetty palaute voi viedä huomion itse palautteen sisällöstä. Asiakkaan varsinainen palaute voi siis jäädä huonon käytöksen varjoon, eikä työntekijä pääse hyötymään asiakkaan antamasta palautteesta.

## 4 Tutkimuksen empiria

Opinnäytetyön empirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena ja sen tarkoituksena oli selvittää, kuinka asiakaspalaute vaikuttaa kohderyhmän työhyvinvointiin. Seuraavat kappaleet esittelevät valittua menetelmää, sekä kyselyn rakennetta ja perustelevat, miksi tutkimuksen empirinen osuus on rakennettu ja toteutettu juuri kyseisellä tavalla.

### 4.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Työ toteutettiin toimeksiantona suurelle kansainväliselle kaupan alan yritykselle, joka toimii Suomessa useassa toimipisteessä. Kohderyhmänä toimeksiantoyrityksen sisällä olivat asiakaspalvelijat, jotka työskentelevät vaihto-, ja palautuspisteessä, sekä pisteessä, jossa ostettuja tuotteita luovutetaan asiakkaille. Asiakaspalvelijat valittiin kohderyhmäksi siitä syystä, että he toimivat asiakasrajapinnassa vastaanottaen ensikäden palautetta asiakkailta ja heidän vastaanottamansa palautemäärät ovat selvästi suurempia verrattuna esimerkiksi kassoilla työskenteleviin työntekijöihin.

Erityisesti vaihto-, ja palautuspisteen asiakkaiden asiointi perustuu pääosin jonkinlaiseen tyytymättömyyteen tuotetta, tai palvelua kohtaan, tai vain yleiseen haluun antaa palautetta. Tavaroiden luovutuspisteen työntekijät haluttiin sisällyttää kohderyhmään johtuen siitä, että monet työntekijöistä tekevät vuoroja kummassakin työpisteessä. Pisteillä on myöskin yhteinen odotusalue, jonka myötä kummankin työpisteen työntekijät luovat kontakteja samoihin asiakkaisiin.

Kohderyhmään sisällytettiin lisäksi sekä vaihto-, ja palautuspisteen, että tavaraluovutusyksikön esimiehet. Myös esimiehet tekevät työpisteissä suorittavia vuoroja, ottavat vastuun haastavimmista asiakastilanteista ja käsittelevät lisäksi asiakaspalautteita ja reklamaatioita asiakkaiden kanssa etänä. Tästä syystä myös esimiesten näkemykset asiakaspalautteiden vaikutuksista koettiin tutkimuksen kannalta tärkeiksi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimusotteen valinnassa päädyttiin kvantitatiiviseen pääasiassa siitä syystä, että haluttiin varmistaa vastaajien anonymiteetti. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelijana olisi ollut kohdehenkilöille entuudestaan tuttu henkilö, mikä olisi voinut haitata haastattelutilannetta ja vaikuttaa vastaajien rehellisyyteen. Kyselylomake koettiin vastaajien kannalta harmittomimmaksi ja vähintään aikaa vieväksi tutkimusmenetelmäksi, joka on helppo täyttää hektisessä työympäristössä heille sopivana ajankohtana.



Kysely oli pääosin strukturoitu, mutta sisälsi yhteensä kolme avointa kysymystä, joihin vastaaminen oli vastaajille vapaaehtoista. Strukturoidut kysymykset oli muotoiltu väittämiksi ja vastaajien tuli vastauksillaan ilmaista missä suhteessa olivat väittämän kanssa yhtä mieltä. Vastausasteikko oli 4-portainen Likertin asteikko. Neliportaisuudella haluttiin varmistua siitä, että suhteellisen pienestä vastaajajoukosta saadaan riittävästi dataa päätelmien tueksi.

Kyselylomake luotiin Webropol-työkalulla ja linkki kyselyyn lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Sähköpostin yhteyteen kirjoitettiin saatekirje, jossa kohderyhmälle kerrottiin kyselyn tarkoitus ja tavoite. Saatekirjeessä vastaajia informoitiin myös kyselyn nimettömyydestä ja vastausajasta, joka oli kolme viikkoa. Kyselylle haluttiin antaa suhteellisen pitkä vastausaika, johtuen vallinneesta talviloma-kaudesta, sekä usean työntekijän työsuhteen osa-aikaisuudesta. Osa-aikaisuuden ja mahdollisten vuorojen vaihtojen myötä työntekijöille saattaa tulla viikonkin mittaisia vapaajaksoja. Kolmen viikon vastausajalla pyrittiin varmistamaan, että kaikilla kohderyhmän työntekijöille on työaikanaan mahdollisuus kyselyyn vastaamiseen.

Kysely lähetettiin kohderyhmälle 7.2.2018 ja linkki suljettiin 28.2.2018 kello 23.59. Kohderyhmälle lähetettiin lisäksi 22.2.2018 viesti, jossa vastaajia muistutettiin kyselyn olevan auki vielä viikon, ja kiitettiin jo tuolloin saaduista vastauksista. Sekä saatekirje, että vastaajille lähetetty muistutusviesti kirjoitettiin hieman tuttavallisempaan sävyyn, sillä kaikki vastaajat olivat viestin lähettäjälle ennestään tuttuja ja he olivat kuulleet jo ennalta heille lähetettävästä kyselystä.

Kysely lähetettiin yhteensä 27 henkilölle, joista 22 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli näin ollen 81,5 %.

## **4.2 Kyselylomakkeen rakenne**

Kysely koostui yhteensä 28 väittämästä ja avoimesta kohdasta, joista 23 jaoteltiin erillisten alaotsikoiden alle. Otsikoinnilla haluttiin selkeyttää kyselyn rakennetta ja ohjata vastaajia tarkastelemaan kysymyksiä oikeasta näkökulmasta. Kyselyn 5 ensimmäistä kohtaa jätettiin otsikoimatta, sillä niiden tarkoituksena oli muodostaa perusta sille, miten vastaaja asiakaspalautteeseen suhtautuu ja millaista hänen vastaanottamansa palaute määrällisesti on. Rakennekuvauksen lukemisen helpottamiseksi kyselylomakkeen kysymykset on jaoteltu otsikoittain peittomatriisiin, joka sisältää myös tiedon siitä, mistä luvusta kyseisten kysymysten tutkimustulokset löytyvät (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Kysymysten otsikointi	Kysymysnumerot	Tulokset (luku)
Ei otsikointia	1, 2, 3, 4, 5	5.1
Asiakaspalautteen käsittely työpaikallani	6, 7, 8, 9	5.2
Asiakaspalautteen laatu	10, 11, 12	5.3
Kehittyminen asiakaspalautteen avulla	13, 14, 15, 16	5.4
Arvostuksen osoittaminen palautteella	17, 18	5.4
Asiakaspalautteen vaikutus työhyvinvointiin	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	5.5

Kysely alkoi taustamuuttujakysymyksellä, jolla selvitettiin vastaajan asiakaspalvelukokemuksen määrää. Kysymyksellä haluttiin selvittää, onko erilaisen asiakaspalvelukokemuksen omaavien työntekijöiden välillä selkeitä mielipide-eroja kyselyssä esitettyjen asioiden suhteen ja vaikuttaako kokemus asiakaspalautteen merkitykseen työhyvinvoinnin kannalta. Koska vastaajajoukko oli pieni, ja vastaajien työurien pituudet toimeksiantajayrityksessä selvitettävissä, muotoiltiin kysymys kartoittamaan vastaajien siihenastisen työuran aikana kertynyttä asiakaspalvelukokemusta kokonaisuudessaan. Vastausvaihtoehdot valittiin niin, ettei vastausten perusteella voida tunnistaa yksittäisen työntekijän vastauksia.

Kyselyn seuraavan kohdan väittämä käsitteli asiakaspalautteen saannin tärkeyttä. Kysymys jaettiin kahteen alakohtaan, joista ensimmäinen pyrki selvittämään asiakaspalautteen saannin tärkeyttä liittyen vastaajien omaan työhön, ja toinen liittyen heidän edustamansa yrityksen toimintaan. Väittämä haluttiin jakaa kahteen osaan siitä syystä, että vastaaja voi kokea asiakaspalautteen saannin tärkeäksi vain esimerkiksi silloin, kun se koskee hänen työnantajansa, tai päinvastoin.

Kolmas kohta oli ensimmäinen kyselyn kolmesta avoimesta kohdasta. Siinä vastaajia pyydettiin omin sanoin kuvailemaan asiakaspalautteen merkitystä. Kohta koettiin tärkeänä siitä syystä, että esille voisi nousta asioita, joita kirjoittaja ei viitekehystä rakentaessaan ja analyysia tehdessään tulisi muuten ajatelleeksi. Toisaalta vastausten avulla on myös mahdollista saada varmistusta sille, millaisena palautteen merkityksen voidaan teorian pohjalta nähdä olevan.

Kohdat neljä ja viisi pyrkivät selvittämään vastaajien kokemuksia asiakaspalautteen määrällisen saannin nykytilasta suhteessa siihen, mitä he kokevat ansaitsevansa. Neljäs kohta käsitteli asiaa positiivisen, ja viides negatiivisen palautteen kannalta. Kummatkin

kohdat oli lisäksi jaettu väittämän kaksi tavoin koskemaan erikseen sekä vastaajan omaa työtä, että hänen edustamaansa yritystä.

Kyselyn kohdat 6-9 oli koottu otsikon "Asiakaspalautteen käsittely työpaikallani" alle. Osio koettiin tärkeänä siitä syystä, että asiakaspalautteiden käsittely on kyselyssä käsiteltävistä kokonaisuuksista ainoa, joka perustuu suoraan työnantajan toimiin ja joihin työnantaja voi näin ollen suoraan vaikuttaa. Osio asetettiin kyselyn alkuun siitä syystä, että kysely haluttiin rakentaa etenemään yleisemmistä asioista kohti henkilökohtaisempia.

Kohta kuusi pyrki selvittämään vastaajien tietoisuutta sen suhteen, millaista palautetta heidän työnantajansa asiakkailta saa. Kohdassa seitsemän taas korostettiin työnantajan roolia palautteiden esille tuojana. Mikäli vastaajat kokisivat palautteen saannin tärkeäksi, tämän väittämän avulla saataisiin selville, voisiko työnantaja omalta osaltaan tyydyttää työntekijöiden palautteensaannin tarpeita.

Kohta kahdeksan tiedusteli vastaajien kokemuksia siitä, kuinka helppoa heidän on tallentaa asiakkailta vastaanottamansa suulliset palautteet sähköisiin järjestelmiin. Kysymys haluttiin sisällyttää kyselyyn siitä syystä, että viitekehystä rakennettaessa useassa lähteessä nousi esille palautteen eteenpäin viemisen tärkeys. Myös kohta yhdeksän käsitteli palautteen eteenpäin välittämistä, mutta tässä kohdassa keskiössä oli vastaajien oma aktiivisuus. Vastausten analysointia ajatellen haluttiin myös tarkastella, onko näihin kahteen kysymyksiin annettujen vastausten välillä minkäänlaista yhteyttä.

Seuraava osio käsitteli vastaajien näkemyksiä asiakaspalautteen laadusta. Kohta kymmenen argumentoi asiakkaiden antavan palautetta perustellusti, ja kohta yksitoista asiakkaiden esittävän antamansa palautteen hyvin. Kummallakin kohdalla haluttiin selvittää, kokevatko vastaajat toimivansa reiluissa ja oikeudenmukaisissa palautetilanteissa, vai joutuvansa vastaanottamaan asiatonta ja perusteetonta palautetta, joka viitekehukseen nojaten heikentää hyvinvointia.

Kohta kaksitoista oli kyselyn toinen avoin kohta. Siinä vastaajia pyydettiin omin sanoin kuvailemaan, millaista heidän mielestään on hyvin esitetty palaute. Tämän kohdan avulla haluttiin selvittää, nouseeko osallistujien vastauksista esille yhteneväisyyksiä, ja korostuuko vastauksissa jokin seikka muita enemmän. Tämän, ja väittämän 11 avulla voitaisiin saada selville myös se, millaista asiakkaiden antama palaute työntekijöiden mielestä on, tai ei ole.

Seuraavat kaksi osiota olivat "Kehittyminen asiakaspalautteen avulla", sekä "Arvostuksen

osoittaminen palautteella”. Osiot valittiin osaksi kyselyä perustuen viitekehyksen rakenteeseen, jossa arvostus ja kehittyminen nostettiin palautteen merkityksen kannalta tärkeiksi tekijöiksi. Kyselyssä ensimmäisenä käsiteltiin kehittymistä asiakaspalautteen avulla. Tässä osiossa vastaajilta tiedusteltiin, kokevatko he asiakkaiden antavan palautetta kehittämistarkoituksessa ja onko heillä vastaanottamansa asiakaspalautteen pohjalta mahdollisuus kehittää itseään, tai työnantajansa toimintaa.

Osion kaksi viimeistä kohtaa pyrkivät selvittämään vastaajien konkreettisia kokemuksia kehittymisestä asiakaspalautteen avulla. Kohdalla viisitoista selvitettiin, olivatko vastaajat koskaan saaneet asiakaspalautteen kautta ideoita, jota olisivat myöhemmin kokeilleet työssään. Kohta kuusitoista oli kyselyn viimeinen avoin kohta, ja siinä vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, kuinka se ovat kehittäneet itseään, tai työtään asiakaspalautteen pohjalta.

Arvostusta käsittelevässä osiossa vastaajilta kysyttiin kokevatko he asiakkaiden arvostavan heitä ja heidän tekemäänsä työtä. Toinen arvostusta käsittelevä väittämä taas argumentoi asiakkaiden osoittavan arvostusta antamalla palautetta.

Kyselyn viimeinen osio oli otsikolla ”Asiakaspalautteen vaikutus työhyvinvointiin”. Otsikon alla oli yhteensä kymmenen väittämää, jotka käsitelivät asiakaspalautteen vaikutuksia hieman eri näkökulmista. Osion ensimmäinen väittämä esitti asiakaspalautteen vaikuttavan siihen, kuinka mielekkääksi vastaaja työnsä kokee. Seuraava väitti positiivisen asiakaspalautteen saamisen olevan työhyvinvoinnin kannalta negatiivista palautetta tärkeämpää.

Kohdat 21–24 käsitelivät sitä, millaisia vaikutuksia asiakaspalautteesta vastaajassa synnyttää. Väittämällä pyrittiin selvittämään, synnyttävä negatiivinen asiakaspalautteesta stressiä, positiivinen asiakaspalautteesta paineita suoriutua hyvin myös jatkossa, vaikuttavatko asiakaspalautteet vastaanottajaan vain hetkellisesti, ja kokeeko vastaaja palautetilanteet yleisesti kuormittavina.

Kohdassa 25 vastaajilta kysyttiin luottavatko he omaan osaamiseensa asiakaspalautetilanteiden hoitamisessa. Kysymys nähtiin oleellisena, jotta voitaisiin vertailla omaan osaamiseensa luottavien suhtautumista palautetilanteisiin niiden kanssa, joiden itseluottamus palautetilanteiden hoitoon ei ole yhtä hyvä.

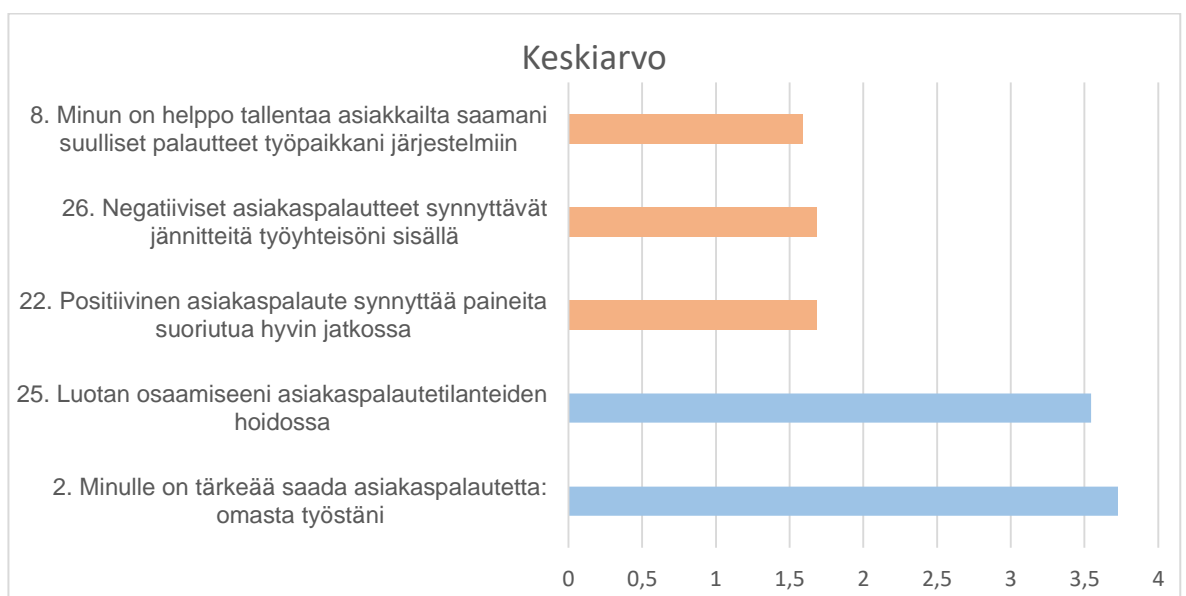
Viimeiset kolme kohtaa pyrkivät selvittämään asiakaspalautteen vaikutuksia työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri on keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan sosiaalisen

työhyvinvoinnin muodostumista ja kyseisessä työyhteisössä onkin aiemmin muun muassa osastokokousten yhteydessä noussut esille osastolla vallitseva hyvä yhteishenki ja tiivis yhteenkuuluvuuden tunne. Kysely ei tuo esille vastaajien näkemystä työyhteisön ilmapiirin nykytilasta, mutta pyrkii selvittämään, millainen rooli asiakaspalautteilla on tämän yhteisöllisyyden muodostumisessa.

## 5 Vastausten analysointi ja kyselytutkimuksen tulokset

Tämä luku esittelee edellä kuvatusta kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia, ja tarkastelee niitä suhteessa opinnäytetyön viitekehykseen. Vastausten tarkastelu on jaoteltu kyselytutkimuksen rakenteen mukaisesti niin, että vastaukset esitellään kyselytutkimuksessakin esiintyvien teemojen mukaisesti. Kehittyminen ja arvostuksen osoittaminen on tässä luvussa yhdistetty saman otsikon alle, johtuen siitä, että suoraan arvostukseen liittyviä kysymyksiä oli lomakkeella vain kaksi.

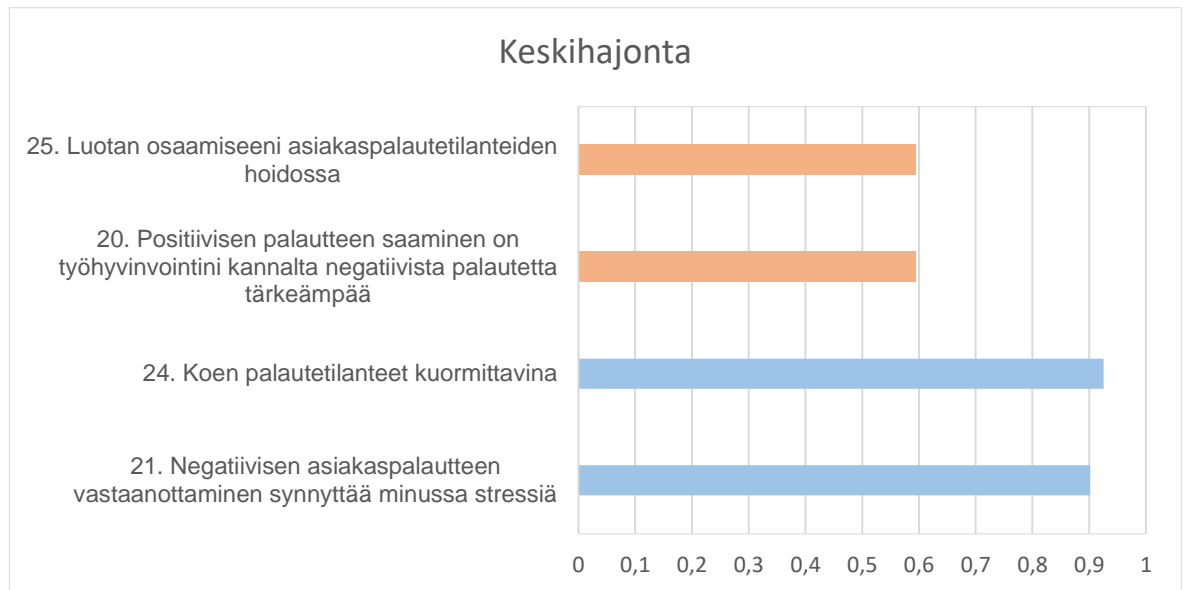
Perinpohjaista numeerista analysointia ei mielipiteisiin perustuvassa vastausasteikossa koettu tarpeellisenä. Vastauksissa esitetyille mielipiteille laskettiin kuitenkin keskiarvot niin, että myönteisintä näkemystä edusti arvo 4 ja kielteisintä arvo 1. Keskiarvo oli siis sitä korkeampi, mitä myönteisemmin vastaajat väittämään suhtautuivat. Korkeimmat keskiarvot saatiin väittämässä numero 2 ja 25. Alhaisimmat keskiarvot saatiin väittämässä numero 8, 22 ja 26 kahden jälkimmäisen keskiarvon ollessa tismalleen sama. (Kuvio 5.) Keskiarvojen suhteen huomion arvoista on se, että kaksi kolmesta alhaisimman keskiarvon saaneesta väittämästä esittää palautteella olevan negatiivisia vaikutuksia. Korkein keskiarvo taas on väittämällä, joka esittää asiakaspalautteen myönteisessä valossa. Vastaajien voidaan siis nähdä suhtautuvan asiakaspalautteeseen hyvin myönteisesti.



Kuvio 5. Vastausten alhaisimmat ja korkeimmat keskiarvot

Myös vastausten keskihajontaa tarkasteltiin erityisesti niiden väittämien kohdalla, joissa se oli suurinta ja vähäisintä. Suurinta hajontaa oli väittämässä numero 21 ja 24. Vähäisintä hajontaa oli väitteissä numero 20 ja 25. (Kuvio 6.) Yksimielisimpiä vastaajat ovat siis

omasta osaamisestaan, sekä positiivisen palautteen tärkeydestä suhteessa negatiiviseen. Suurinta hajonta oli väittämissä, jotka esittivät palautetilanteet kuormittavina, ja negatiivisen palautteen vastaanottamisen synnyttävän stressiä.



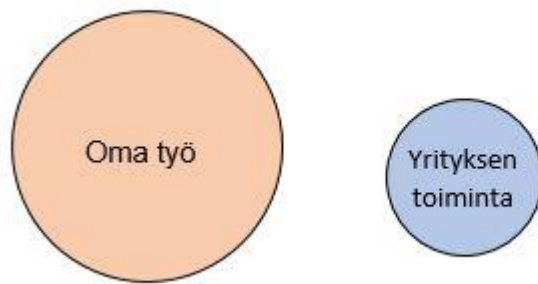
Kuvio 6. Vastausten alhaisimmat ja korkeimmat keskihajonnat

Seuraavissa kappaleissa perehdytään kyselyn vastauksiin yksityiskohtaisemmin ja tarkastellaan eri kohtien vastauksia suhteessa toisiinsa.

## 5.1 Otsikoimattomat kysymykset

Suurimman yksittäisen ryhmän muodostavat ne työntekijät, joilla on asiakaspalvelukokemusta enemmän kuin kuusi vuotta. Tällaisia vastaajia oli kymmenen, kun taas 3-6 vuotta asiakaspalvelukokemusta omaavia oli seitsemän, ja 0-3 vuotta asiakaspalvelua tehneitä viisi.

Vastaajista 82 % on täysin samaa mieltä siitä, että heille on tärkeää saada asiakaspalautetta omasta työstään. Pääosin samaa mieltä asiasta on kolme henkilöä, joka prosentteina tarkoitti 14 %. Mielipiteet jakautuivat tasaisemmin, kun palautteen saamisen tärkeyttä tarkasteltiin suhteessa vastaajien edustaman yrityksen toimintaan. Vastaajista kuusi (27 %) on väitteen kanssa täysin samaa mieltä, valtaosan (64 %) yhtyessä väitteeseen pääosin. Suurimmalle osalle asiakaspalautteen saanti on siis tärkeämpää silloin, kun se koskee omaa työtä, eikä työnantajan toimintaa (Kuvio7.). Yksi vastaajista ei koe palautetta tärkeäksi kummassakaan tapauksessa.



Kuvio 7. Täysin samaa mieltä asiakaspalautteen saannin tärkeydestä olevien suhteellinen ero kysymyksen eri kohdissa

Kyselyn ensimmäiseen avoimeen kohtaan vastauksia tuli 16 kappaletta. Tässä vastaajat kuvailivat asiakaspalautteen merkitystä heille. Suurin osa vastaajista kuvailee asiakaspalautteen olevan tärkeää kehittymisen kannalta. Vastauksissa korostuu näkemys siitä, että palaute mahdollistaa nimenomaan vastaajien henkilökohtaisen kehittymisen ja auttaa heitä tulemaan paremmiksi asiakaspalvelijoiksi. Vain muutama vastauksista on muotoiltu niin, että niiden voidaan ajatella tarkoittavan myös yrityksen toiminnan kehittämistä. Tämä tukee edellisen kohdan vastauksia siinä suhteessa, että yksittäinen työntekijä yhdistää palautteen merkityksen voimakkaammin omaan kehittymiseensä yrityksen kehittämisen sijaan.

Positiivinen palaute nähdään tärkeänä motivoivana tekijänä ja kannustimena työssä jaksamiseen. Eräs kyselyyn osallistuneista muotoili vastauksensa näin: "Asiakaspalaute lisää motivaatiota, joka on tärkeä osa työhyvinvointia. Positiivinen palaute vahvistaa motivaatiota ja negatiivinen palaute saa minut miettimään, mitä voisin tehdä toisin ja sitä kautta haastamaan itseäni ja joissakin tapauksissa myös yrityksen toimintatapoja." Yksi vastaajista kertoo asiakaspalautteen antavan luottamusta omaan työtekoon ja tekevän töihin tulemisesta mielekkäämpää, sillä palautteen myötä hän kokee, että hänen työtään arvostetaan.

Kaikki vastaajista kokevat ainakin jossain määrin ansaitsevansa asiakkailta enemmän positiivista palautetta koskien omaa työtään. Heistä 59 % on kuitenkin pääosin samaa mieltä siitä, että he saavat asiakkailta vähintään oikeutetun määrän positiivista palautetta. Yhteensä 41 % on asiasta pääosin, tai täysin eri mieltä kokien ansaitsevansa positiivista palautetta selvästi enemmän. Vastaava prosenttiosuus suhteessa toimeksiantajaa koskevaan positiivisen asiakaspalautteeseen on 27,27 %. Vastaajista yli 70 % on siis vähintään pääosin samaa mieltä siitä, että heidän työnantajansa toiminta saa ansaitsemansa määrän positiivista palautetta. Ero voi johtua siitä, että yksilön panos



asiakkaan ongelman ratkaisemisessa voi jäädä asiakkaalta tunnistamatta, jolloin hän kohdistaa positiivisen palautteensa yleisesti koko yritykseen, eikä työntekijä näin koe saavansa ansaitsemaansa kiitosta.

Vastaajat ovat tyytymättömämpiä vastaanottamansa negatiivisen palautteen määrään kun tyytyväisyyttä verrataan vastaanotettuun positiiviseen palautteeseen. Vastaajat ovat jakautuneet melko tasan myönteisten ja kielteisten mielipiteiden välille sekä omaa työtään, että työnantajaansa koskevissa kohdissa. Yritystä koskevassa kohdassa tasan puolet kokee vastaanottavansa ainakin jossain määrin kohtuuttomasti negatiivista asiakaspalautetta. Prosenttiosuus on melkoinen, kun otetaan huomioon, että todellisuudessa virheiden määrä onnistumisiin nähden on melko pieni, ja tämän jakauman tulisi siis myös periaatteessa heijastua positiivisten ja negatiivisten palautteiden suhteisiin. Voi kuitenkin olla, että asiakaspalvelutyön luonteesta johtuen negatiivinen palaute niin sanotusti kerääntyy asiakaspalveluun, sillä esimerkiksi reklamaatioita ei pystytä hoitamaan suoraan liikkeen toisilla osastoilla. Sen sijaan asiakkaiden antamat positiiviset palautteet voivat hyvinkin jäädä osastoille, eivätkä ne näin ollen pääse tasapainoittamaan eroa negatiivisten ja positiivisten palautteiden määrissä.

Työntekijät, joilla asiakaspalvelukokemusta on korkeintaan 3 kolme vuotta, suhtautuvat kaikista kielteisimmin vastaanottamansa asiakaspalautteen määrään suhteessa omaan työhönsä. Negatiivisen palautteen osalta kaikki heistä ovat väitteen kanssa pääosin eri mieltä, eli kokevat vastaanottavansa asiakkailta selvästi enemmän negatiivista palautetta omasta työstään kuin kokevat ansaitsevansa. Tämä on työntekijöiden kehittymisen kannalta valitettavaa, sillä kuten viitekehyksessäkin todettiin, juuri kokemattomimmat työntekijät tarvitsisivat enemmän kannustavaa palautetta negatiivisen palautteen sijaan.

## **5.2 Asiakaspalautteen käsittely työpaikalla**

Yli 80 % vastanneista työntekijöistä kokee olevansa tietoisia siitä, millaista palautetta heidän työnantajansa saa ja valtaosa (68 %) vastaajista on vähintään pääosin tyytyväisiä siihen, kuinka paljon heidän työnantajansa tuo asiakaspalautteita esille (Kuvio 8.). Työnantajan olisi kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota asiakaspalautteiden esille tuomiseen, sillä vain 23 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä niiden esilletuonnin riittävydestä. Lisäämällä asiakaspalautteiden esille tuomista työnantaja voisi omalta osaltaan myös paremmin tyydyttää työntekijöiden tarvetta asiakaspalautteen saantiin.

Niistä seitsemästä vastaajasta, jotka kokevat esilletuonnin merkittävän riittämättömänä viisi kokee kuitenkin olevansa ainakin pääasiassa tietoinen työnantajansa saamasta

palautteesta. Halu kuulla palautteista työnantajalta ei siis välttämättä kerro työntekijöiden tarpeesta kasvattaa omaa tietoisuutta saadusta palautteesta. Kyse voi olla esimerkiksi esilletuonnin lisäämästä avoimuudesta ja tiedon tasapuolisesta jakamisesta. Vaikka työntekijä itse olisikin perillä saaduista palautteista, hän voi kokea tärkeäksi sen, että hänen saamansa tieto saavuttaa myös muut työyhteisön jäsenet. Työntekijät myös kokevat asiakaspalautteen osoittavan arvostusta, joten he voivat kokea tärkeänä, että myös työnantaja osoittaa palautteita jakamalla pitävänsä niitä arvossa ja merkityksellisinä.

Vastaajat kokevat työnantajansa palautejärjestelmät haasteellisiksi ainakin palautteiden tallentamisen näkökulmasta. Väite synnytti vastaajissa kaikista kielteisimmän reaktion, sillä jopa 50 % vastaajista on väitteen ”Minun on helppo tallentaa asiakkailta saamani suulliset palautteet työpaikkani järjestelmiin” kanssa täysin eri mieltä (Kuvio 8.). Pääosin eri mieltä olevia on vastaajista 41 %. Vain kaksi vastaaja kokee olevansa väitteen kanssa pääosin samaa mieltä.



Kuvio 8. Vastaajien tyytyväisyys palautteen käsittelyyn

Edellä kuvatun kysymyksen vastaukset eivät kuitenkaan peilaa suoraan siihen, välittävätkö työntekijät vastaanottamiaan asiakaspalautteita eteenpäin. 64 % niistä, jotka ovat täysin eri mieltä palautteiden tallentamisen helppoudesta ovat pääosin samaa mieltä siitä, että vievät vastaanottamansa palautteet aina eteenpäin. Myös heistä, jotka kokevat tallentamisen pääosin haasteelliseksi, lähes 70 % on vähintään pääosin samaa mieltä palautteiden eteenpäin viemisen suhteen.

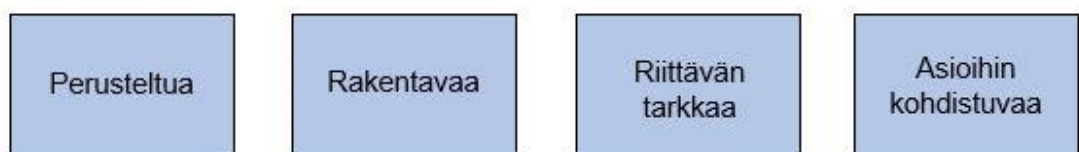
Pidemmän asiakaspalvelukokemuksen omaavat välittävät vastaanottamansa palautteen hieman todennäköisemmin eteenpäin, kuin ne työntekijät, joilla kokemusta on korkeintaan kolme vuotta. Lyhyemmän kokemuksen omaavista työntekijöistä 80 % kertoo olevansa palautteiden välittämisestä eteenpäin pääosin eri mieltä, kun taas pidemmän kokemuksen omaavista työntekijöistä 70 % pääosin samaa mieltä. He eivät kuitenkaan suhtaudu myönteisesti palautteiden tallentamisen helppouteen, vaan ovat asiasta jopa

voimakkaammin eri mieltä, kuin mitä lyhyemmän kokemuksen työntekijät. Myös heistä, jotka ovat tehneet asiakaspalvelutyötä 3-6 vuotta, 57 % on täysin eri mieltä tallennuksen helppoudesta.

### 5.3 Asiakaspalautteen laatu

Puolet vastaajista kokee asiakkaiden antavan palautetta pääosin perustellusti. Loput 50 % ovat asiasta joko pääosin, tai täysin eri mieltä. Suurin osa vastaajista on myös eri mieltä väitteen kanssa, joka argumentoi asiakkaiden esittävän palautteensa hyvin. Kaksi vastaajaa on asiasta täysin eri mieltä, ja 50 % pääosin eri mieltä. Vaikka yli 35 % on pääosin samaa mieltä siitä, että asiakkaat esittävät palautteensa hyvin, vain yksi vastaaja on väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Asiakkaiden antama palaute poikkeaa siis esitystapansa osalta suuresti siitä, millaista työntekijät toivoisivat sen olevan.

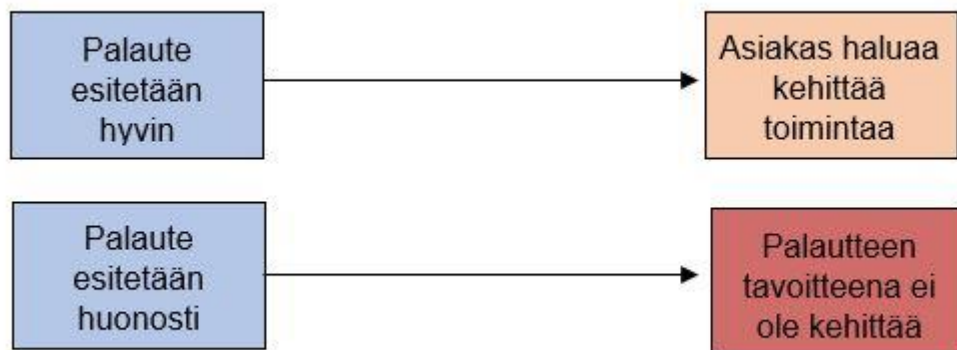
Kyselyn perusteella korostuu työntekijöiden näkemys siitä, että hyvin esitetty palaute on sellaista, joka annetaan rauhallisesti ja rakentavaan sävyyn. Tunteiden ja henkilökohtaisuuksien toivotaan jäävän tilanteen ulkopuolelle. Tähän kyselyn avoimeen kohtaan vastanneista neljästätoista vastaajasta seitsemän tuo vastauksessaan esille hyvin esitetyn palautteen olevan myös perusteltua ja tosiasioihin pohjautuvaa. Täsmällisesti ja johdonmukaisesti annettu palaute mahdollistaa sen, että vastaanottaja pääsee asiasta perille ja voi näin ollen hyödyntää saamaansa palautetta jatkotoimenpiteitä miettiessään. Yksi vastaajista näkee hyvin esitetyn palautteen sellaisena, joka on suhteutettu vallitsevaan tilanteeseen: "Perusteltua, ei liian pieniin asioihin tarttumista, palautteen antajan täytyy osata suhteuttaa palaute tilanteeseen (ei esim. anna negatiivista palautetta pitkästä jonosta mikäli asiakkaita on paljon ja tiskit täynnä)". Vain yksi vastaajista nosti esille tavan, jolla palaute annetaan. Hänen mielestään hyvin esitetty palaute on kirjallinen. Vastaajien kuvailu vastaa hyvin sitä, millaista onnistunut palaute viitekehyksessä esitetyn teorians mukaan on (Kuvio 9.). Kysely ei tosin tuonut esille, että hyvin esitetty palaute olisi personoitu juuri palautteen vastaanottavalle henkilölle, mikä selittyy sillä, etteivät asiakaspalvelija ja asiakas yleensä entuudestaan tunne toisiaan.



Kuvio 9. Onnistunut palaute sekä viitekehyksen, että kyselyn vastausten perusteella

#### 5.4 Kehittyminen ja arvostuksen osoittaminen palautteen avulla

Vastaajien näkemykset jakautuvat melko tasan puolesta ja vastaan sen suhteen, antavatko asiakkaat palautetta toimintaa kehittääkseen. Hieman yli puolet (55 %) suhtautuu väitteeseen myönteisesti, kuitenkin vain yhden vastaajan ollessa asiasta täysin samaa mieltä. Kielteisesti väitteeseen suhtautuvat vastaajat olivat jakautuneet tasaisemmin vastausvaihtoehtojen välille kuuden ollessa asiasta pääosin eri mieltä ja neljän vastaajan ollessa asian suhteen täysin eri mieltä. Näistä asiaan kielteisesti suhtautuneista vastaajista 90 % suhtautui kielteisesti myös asiakkaiden taitoon esittää palautteensa hyvin. Viitekehykseen nojaten voikin olla mahdollista, että huonosti esitetty palaute peittää alleen sen todellisen tarkoituksen, eivätkä vastaanottajat näin ollen näe palautetta annettavan kehittämismielessä. Tätä puoltaa myös se, että asiakkaiden esitystapaan myönteisesti suhtautuvista vastaajista 89 % näki yhteyden palautteiden ja kehittämisen välillä. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Työntekijöiden näkemys palautteen esitystavan ja tarkoituksen välisestä yhteydestä

Vastaajat suhtautuvat melko positiivisesti mahdollisuuksiinsa kehittää itseään, sekä työnantajansa toimintaa vastaanottamiensa asiakaspalautteiden pohjalta. Mahdollisuudet työnantajan toiminnan kehittämiseen nähtiin hieman parempina, mikä voi selittyä sillä, että vastaajat kokevat saavansa kattavammin palautetta työnantajansa toiminnasta, kuin omastaan. Vastaukset eivät väittämän kummassakaan kohdassa olleet täysin yksimielisiä, sillä yli 30 % vastaajista suhtautui kielteisesti mahdollisuuksiinsa kehittää työnantajansa toimintaa, vastaavan prosenttiosuuden ollessa itsensä kehittämisen suhteen yli 40 %. Kielteinen suhtautuminen kehittymisen mahdollisuuksiin voi selittyä sillä, että palautteet kohdistuvat asioihin, joihin työntekijät eivät omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Syynä voivat kuitenkin olla myös työnantajan asettamat rajoitteet asioiden hoitamiselle, jotka eivät jätä joustovaraa asioiden vaihtoehtoiselle hoitamiselle. Nämä

tekijät voivat selittää myös sen, että lähes 70 % vastaajista on eri mieltä väitteen ”Olen saanut asiakaspalautteen kautta idean, jota olen myöhemmin kokeillut työssäni” kanssa. Vaikka asiakkaat toisivatkin palautteeseen ideoita työn kehittämiseksi, ei työntekijöillä välttämättä ole mahdollisuuksia kokeilla ideoita käytännössä. Ne henkilöt, jotka kokevat saaneensa asiakaspalautteesta jonkinlaisen idean, ja jotka ovat kokeilleet tätä ideaa käytännössä, suhtautuvat myös positiivisemmin mahdollisuuksiinsa kehittää sekä työnantajansa toimintaa, että itseään.

Kyselyn viimeisessä avoimessa kohdassa vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka he ovat asiakaspalautteen pohjalta kehittäneet työtään, tai itseään. Vastaajista kymmenen vastasi tähän kohtaan. Esille nostetut kehityskohteet keskittyvät työntekijöiden omiin työskentelytapoihin, kuten ripeämpään työtahtiin, omaan positiivisuuteen ja tapaan kommunikoida asiakkaan kanssa. Muutama kuitenkin kokee, ettei heidän vastaanottamansa asiakaspalaute ole ollut rakentavaa, eivätkä he tästä syystä ole voineet työtään, tai itseään kehittää.

Kuten kyselyn ensimmäisessä avoimessa kohdassa, jossa vastaajat kuvailivat asiakaspalautteen merkitystä, myös tässä kohdassa yrityksen toimintaa koskeva kehittäminen jäi vastauksissa vähemmälle huomiolle. Yksi vastaajista kertoo pyrkineensä yksinkertaistamaan yrityksen sisäisiä prosesseja, ja toinen muuttaneensa tapaansa hinnoitella tuotteita, jotta hinnat olisivat asiakkaille selkeämpiä. Kummatkin heistä ovat työntekijöitä, joilla asiakaspalvelukokemusta on jo enemmän kuin kuusi vuotta. Voisikin ajatella, että kokemuksen karttuminen kasvattaa työntekijän kykyä nähdä kehityskohteita asiakaspalautteen avulla, sillä kuusi kymmenestä kohtaan vastanneesta työntekijästä on työskennellyt asiakaspalvelutehtävissä yli kuusi vuotta, ja loput neljä 3-6- vuotta. Yksikään alle 3 vuotta työskennelleestä työntekijästä ei vastannut kyseiseen kohtaan.

Työntekijöistä 73 % on pääosin samaa mieltä siitä, että asiakkaat osoittavat arvostusta antamalla palautetta ja yli 90 % kokee asiakkaiden arvostavan heitä ja heidän tekemäänsä työtä. Prosenttiosuus on hieman yllättävä, sillä kuitenkin 55 % heistä, jotka kokevat tulevansa asiakkaan toimesta arvostetuiksi ovat myös pääosin eri mieltä siitä, että asiakkaiden palaute olisi hyvin esitettyä. Arvostus ei siis välttämättä tule esille vain palautteen kautta, vaan esimerkiksi asiakkaan käytöksestä muuten.

## **5.5 Asiakaspalautteen vaikutus työhyvinvointiin**

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 82 % kokee asiakaspalautteen vaikuttavan siihen, kuinka mielekkääksi he työnsä kokevat. Heistä kaikki suhtautuvat myönteisesti

asiakaspalautteeseen ja näkevät sen saannin tärkeänä etenkin silloin, kun se koskee heidän omaa työsuoritustaan. Kaikki heistä kokevat ansaitsevansa asiakkailta ainakin jossain määrin enemmän positiivista palautetta ja vain 20 % heistä kokee olevansa täysin oikeutettuja saamaansa negatiivisen asiakaspalutteen määrään.

Niiden vastaajien, jotka eivät näe asiakaspalautteella olevan erityistä yhteyttä työn mielekkyyden kanssa, suhtautuminen asiakaspalautteeseen yleisesti on vaihtelevaa. Osa kokee palutteen saannin tärkeänä, osa on asiasta täysin eri mieltä. Heidän suhtautumisensa sekä asiakkaiden haluun kehittää, että osoittaa arvostusta palutteen kautta oli melko kielteinen. Erityisen tyytymättömiä he ovat omasta työstään saamaansa positiivisen palutteen määrään. Heistä kaikki ovat väitteen ”Saan asiakkailta vähintään oikeutetun määrän positiivista palutetta” kanssa eri mieltä, kun vastaava osuus toisella vastaajajoukolla on 28 %.

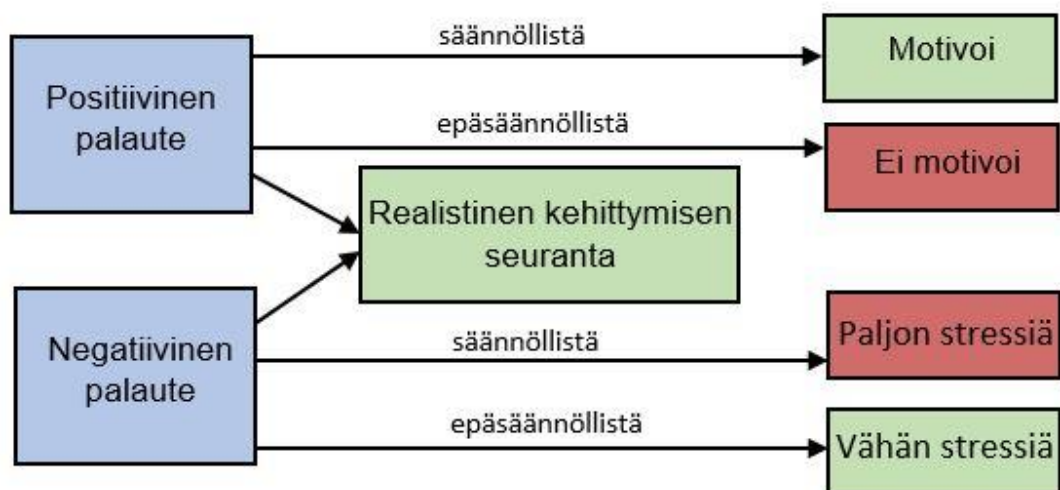
Puolet kaikista vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että positiivisen palutteen saaminen on heidän työhyvinvointinsa kannalta negatiivista palutetta tärkeämpää. Pääosin samaa mieltä asiasta on 45 %. Valtaosa vastaajista (64 %) ei kuitenkaan koe negatiivisen palutteen vastaanottamisen vaikuttavan heihin niin voimakkaasti, että se synnyttäisi heissä stressiä. Stressin syntymisestä täysin samaa mieltä on kolme vastaajaa. He kokevat palutetilanteet yleisestikin kuormittavina siitäkin huolimatta, että luottavat omaan osaamiseensa tilanteiden hoidossa.

Myös muut vastaajat ovat vähintään pääosin samaa mieltä siitä, että luottavat omaan osaamiseensa asiakaspalutetilanteissa. Vain yksi vastaajista oli väitteen kanssa pääosin eri mieltä, mikä voi selittyä vastaajan asiakaspalvelukokemuksen määrällä (0-3 vuotta). Hän ei kuitenkaan koe palutetilanteita kovinkaan kuormittavina, eikä asiakkailta saadulla palutteella ole hänen henkiseen hyvinvointiinsa muutoinkaan suurempaa vaikutusta. Puute itseluottamuksessa voikin liittyä esimerkiksi työpaikalla käytettävien järjestelmien käyttöön ja käytäntöjen tuntemiseen.

Kaiken kaikkiaan kahdeksan vastaajaa kokee negatiivisen palutteen vastaanottamisen synnyttävän ainakin jossain määrin merkittävästi stressiä. Kyseinen väittämä synnytti myös selkeintä eroa pitkän ja lyhyen asiakaspalvelukokemuksen omaavien työntekijöiden välillä. Niistä, joilla asiakaspalvelukokemusta on enemmän kuin kuusi vuotta, 60 % on vähintään pääosin samaa mieltä siitä, että negatiivisen palutteen vastaanottaminen synnyttää stressiä. Sen sijaan lyhyen kokemuksen työntekijöistä kaikki ovat väitteen kanssa eri mieltä. Kaksi heistä ei näe minkäänlaista yhteyttä stressin syntymisen ja negatiivisen palutteen vastaanoton välillä.

Kukaan vastaajista ei täysin yhdy näkemykseen, jonka mukaan positiivinen asiakaspalaute synnyttää paineita suoriutua hyvin jatkossa. Sen sijaan lähemmäs puolet (45 %) vastaajista kertoo olevansa väittämän suhteen täysin eri mieltä, ja 41 % pääosin eri mieltä. Lyhyemmän asiakaspalvelukokemuksen omaavat työntekijät reagoivat väittämään kielteisesti muita voimakkaammin. Myös pidemmän kokemuksen työntekijät ovat eri mieltä tällaisten paineiden syntymisestä, mutta heistä vain 30 % kertoo olevansa asiasta täysin eri mieltä, kun vastaava prosenttiosuus on lyhyemmän kokemuksen työntekijöillä 80 %. Kaksi yli kuusi vuotta asiakaspalvelutyötä tehneistä vastaajista kokee positiivisen palautteen synnyttämät paineet jossain määrin merkittävinä. Ne joilla kokemusta on 3-6 vuotta sijoittuvat vastauksillaan kahden muun vastaajajoukon väliin.

Ovat palautteiden vaikutukset työntekijöihin sitten negatiivisia, tai positiivisia, ovat ne vaikuttavuudeltaan pääosin hetkellisiä. Tämä voidaan nähdä hyvänä asiana negatiivisen palautteen näkökulmasta, sillä kuitenkin seitsemän vaikutuksen hetkellisenä näkevista kokee negatiivisen palautteen vastaanottamisen synnyttävän heissä stressiä. Hetkellinen vaikuttavuus takaa myös sen, etteivät työntekijät muodosta virheellistä mielikuvaa omasta osaamisestaan perustamalla sitä kauan siiten saatuihin negatiivisiin, tai positiivisiin palautteisiin. Toisaalta positiivisen palautteen synnyttämät motivoivat ja kannustavat vaikutuksetkaan eivät ole kauaskantoisia, ellei palautteen saanti ole tasaista ja jatkuvaa. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Hetkellisen vaikuttavuuden myönteiset ja kielteiset vaikutukset

Kyselyn viimeiset väittämät käsittelivät asiakaspalautteen ja työyhteisön ilmapiirin välistä yhteyttä. Vastausten perusteella työntekijät kokevat palautteen vaikuttavan työyhteisön

hyvinvointiin samoin, kuin ne vaikuttavat heidän henkilökohtaiseenkin hyvinvointiinsa. Negatiivisen asiakaspalautteen ei nähdä vaikuttavan työyhteisön hyvinvointiin ainakaan merkittävästi sitä heikentävästi, kun taas positiivisen asiakaspalautteen koetaan ainakin pääasiallisesti edistävän työyhteisön ilmapiiriä ja tätä kautta myös jokaisen työhyvinvointia. Kaikenlaisten asiakaspalautteiden käsittelyn koetaan lisäävän yhteenkuuluvuutta työpaikalla ja tätä kautta negatiivisenkin asiakaspalautteen voidaan nähdä edistävän sosiaalista työhyvinvointia kohderyhmänä toimivassa työyhteisössä.



## 6 Pohdinta

Tämä luku tuo esille tutkimukseen perustuvia johtopäätöksiä, ja pohdintaa siitä, kuinka toimeksiantaja voisi kehittää omaa toimintaansa työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Luvussa vastataan myös tutkimuskysymykseen, eli siihen, miten asiakaspalaute vaikuttaa kohderyhmänä toimineen työyhteisön hyvinvointiin. Luvun loppupuolella arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta, sekä opinnäytetyöprosessin onnistumista kokonaisuudessaan.

### 6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

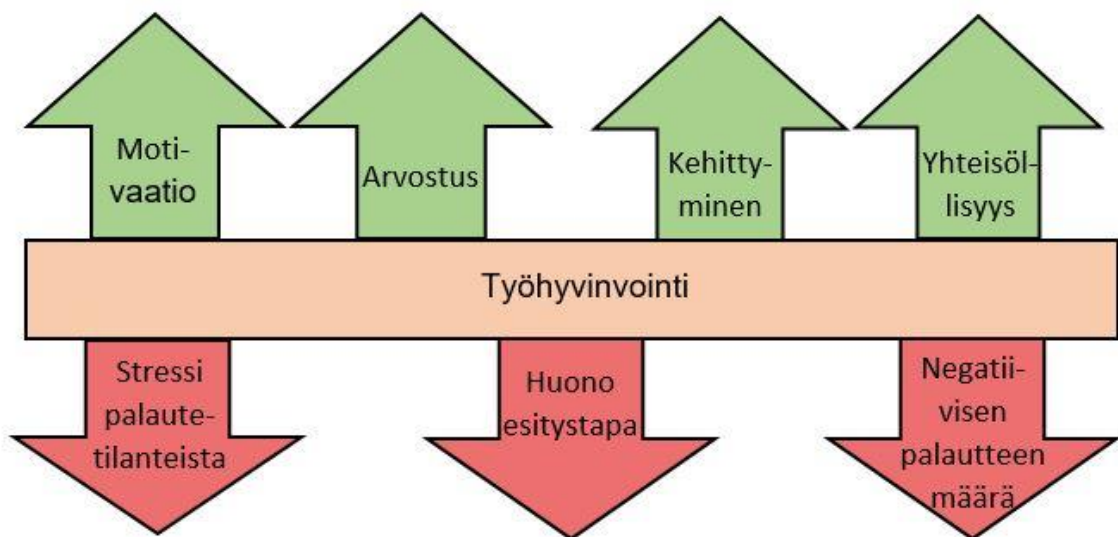
Asiakaspalaute vaikuttaa pääasiassa positiivisesti Yrityksen X asiakaspalvelijoiden työhyvinvointiin. Erityisesti positiivisen palautteen koetaan synnyttävän positiivisia vaikutuksia, sekä yksilö-, että yhteisötasolla, kun taas negatiivisen palautteen negatiiviset vaikutukset jäävät selvästi vähäisemmiksi. Asiakaspalautteen antaminen osoittaa työntekijöiden mielestä arvostusta ja tukee kehittymistä, joten ollessaan onnistunutta, asiakaspalaute tukee työntekijöiden työhyvinvoinnin muodostumista erityisesti näillä osaluilla (Kuvio 12.).

Positiivinen asiakaspalaute nähdään motivoivana ja kannustavana tekijänä, ja sen saaminen koetaan työhyvinvoinnin kannalta selvästi negatiivisen palautteen saamista merkityksellisemmäksi. Positiivinen asiakaspalaute edistää myös sosiaalista työhyvinvointia, sillä palautteiden positiivisuus heijastuu myös työyhteisön ilmapiiriin. Positiivisen palautteen saattamista työntekijöiden tietoon tulisi pyrkiä lisäämään, sillä tällä hetkellä työntekijät kokevat saavansa sitä vähemmän, kuin mitä he omasta mielestään ansaitisivat.

Negatiivisen palautteen selkein haittavaikutus on se, että osa työntekijöistä kokee negatiivisen palautteen synnyttävän stressiä ja vaikuttavan näin heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa (Kuvio 12). Tällaisesta stressistä kärsivät henkilöt kokevat myös vastaanottavansa ansaittua enemmän negatiivista palautetta erityisesti yrityksen toiminnasta. Tämä voi selittyä sillä, että kyseiset vastaajat kuuluvat niihin, joilla asiakaspalvelukokemusta on ehtinyt kertyä jo vähintään kolme vuotta. Kokemuksen kasvaessa myös vastuu hankalien asiakkaiden ja haastavien palautetilanteiden hoidossa lisääntyy, ja työntekijöitä kuormittavat myös muiden työntekijöiden haastavimmat tapaukset. Palautteiden koetaan kuitenkin vaikuttavan vain hetkellisesti, joten mikäli negatiivisten palautteiden määrä ei ole kohtuuton, eivät työntekijäkään kärsi jatkuvasta

stressitilasta. Siitä huolimatta työnantajan on tärkeää muistaa tukea myös kokeneempia työntekijöitä, eikä keskittyä avun tarjoamisessa vain uusimpiin asiakaspalvelijoihin.

Suoran stressin synnyttämisen lisäksi negatiivinen palaute voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin myös välillisesti. Esimerkiksi huonosti esitetty palaute, tai liiallinen negatiivisen palautteen määrä suhteessa positiiviseen palautteeseen voi haitata asiakaspalautteesta saatavaa hyötyä ja estää työntekijää kehittämästä itseään, tai työtään sen kautta (Kuvio 12.). Tällöin työ tuntuu merkityksettömältä, eikä lannistunut työntekijä voi hyvin.



Kuvio 12. Tavat, joilla asiakaspalaute edistää ja heikentää työhyvinvointia

Tutkimuksen kohderyhmänä toimiva työyhteisö pitää asiakaspalautetta tärkeänä erityisesti kehittymisen kannalta. Heille on tärkeää voida kehittää itseään palautteen pohjalta, ja tulla näin paremmiksi asiakaspalvelijoiksi. Työntekijät eivät kuitenkaan ole täysin tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa itsensä kehittämiseen ja tällaiseen tuen tarjoamiseen työnantajan tulisikin kiinnittää huomiota. Samaa pätee myös mahdollisuuksiin työnantajan toiminnan kehittämisen suhteen. Kun työntekijät otetaan osaksi muutos- ja kehitysprosesseja, osoittaa työnantaja arvostusta uskomalla työntekijöiden työpanoksen tärkeyteen ja kykyyn kehittää yrityksen toimintaa. Myös henkilökohtaisessa kehittämisessä tukeminen osoittaa työnantajan arvostavan työntekijöidensä hyvinvointia ja uskon, että kehittyminen yksilötasolla edistää myös koko työyhteisön ja yrityksen kehittymistä.

Asiakaspalautteiden käsittely koetaan työyhteisössä tärkeänä, oli palaute sitten negatiivista tai positiivista. Käsittely edistää sosiaalista hyvinvointia lisäämällä yhteenkuuluvuutta työpaikalla ja tästä hyödystä tulisi ottaa kaikki irti. Työntekijät

toivoisivatkin, että työnantaja toisi palautteita nykyistä enemmän esille. Yhteinen käsittely olisi työnantajalle hyvä tilaisuus maksimoida asiakaspalautteista saatavaa hyötyä.

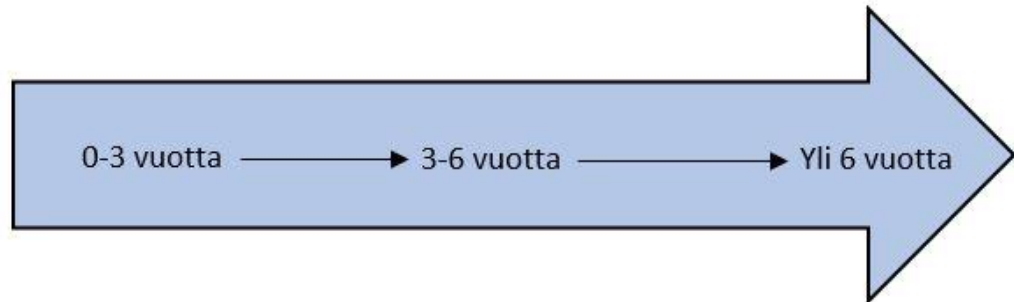
Kun palautteita tuodaan työnantajan toimesta esille, on työnantajalla mahdollisuus vaikuttaa palautteen esitystapaan. Kyselyyn vastanneet työntekijät ovat melko tyytymättömiä asiakkaiden tapaan esittää palautteensa, ja työnantaja voi vaikuttaa tämän synnyttämien haittavaikutusten ehkäisemiseen niin, ettei palautteen sanoma peity huonon esitystavan alle. Palautteiden läpikäyminen yhteisesti edistää myös työntekijöiden taitoa käsitellä palautteita. Koska asiakaspalautteen koetaan vaikuttavan työn mielekkyyteen, on tärkeää, että työntekijät osaavat käsitellä etenkin negatiiviset asiakaspalautteet oikealla tavalla.

Työntekijät kokevat ansaitsevansa enemmän positiivista asiakaspalautetta omasta työstään ja kokevat saavansa riittävämmän positiivista palautetta edustamansa yrityksen toiminnasta. Tämä voi johtua siitä, ettei asiakas osaa kohdistaa palautettaan tietyille työntekijöille, vaan osoittaa palautteen yhteisesti koko yritykselle. Työnantaja tietää asiakasta paremmin, ketkä henkilöt ovat onnistuneiden asiakaskokemusten takana ja voi näin ollen vaikuttaa siihen, että palaute saavuttaa oikeat työntekijät. Henkilökohtaisen positiivisen palautteen lisääminen olisi työntekijöille palkitsevaa, ja lisäisi heidän hyvinvointiaan motivoimalla työntekoon ja lisäämällä arvostetuksi tulemisen tunnetta.

Tutkimuksen perusteella työnantajan palautejärjestelmää olisi kehitettävä, jotta palautteita voitaisiin hyödyntää paremmin. Suullisten palautteiden tallentaminen koetaan hyvin hankalaksi, vaikka palautteen vastaanotto ja sen eteenpäin välittäminen ovat asiakaspalvelijoiden keskeisiä työtehtäviä. Työntekijät tiedostavatkin tämän, ja etenkin pidempään asiakaspalvelutehtävissä työskennelleet vievät aktiivisesti palautteita eteenpäin. Palautteiden tallentamiseen liittyvät haasteet voivat kuitenkin johtaa siihen, että palautteet viedään eteenpäin vain suullisesti, eikä niistä jää minkäänlaista kirjallista jälkeä myöhempää tarkastelua varten. Mikäli kirjallisen tallennuksen tekevä henkilö ei ole sama, kuin palautteen alkuperäinen vastaanottaja, on olemassa myös riski, että palautteen sanoma ehtii matkan varrella muuttua.

Pahimmassa tapauksessa järjestelmien puutteet voivat johtaa siihen, ettei asiakaspalautteita ja niiden eteenpäin viemistä koeta enää tärkeänä, sillä heikkojen tallennusjärjestelmien ei nähdä kannustavan asiakaspalautteista hyötymiseen. Tämä voi heikentää erityisesti niiden työntekijöiden henkistä hyvinvointia, jotka pitävät asiakaspalautteita arvossa.

Asiakaspalautteen vaikutukset hyvinvointiin vaihtelevat jonkin verran eripituisten asiakaspalvelukokemuksen omaavien työntekijöiden välillä. Pidempään (enemmän kuin 6 vuotta) asiakaspalvelutehtävissä työskennelleet kokevat negatiivisen palautteen synnyttävän enemmän stressiä ja positiivisen paineita suoriutua jatkossa hyvin, kuin työntekijät, joilla kokemusta on vasta korkeintaan kolme vuotta. Ne joilla kokemusta on 3-6 sijoittuvat vastauksillaan kutakuinkin kahden muun vastaajajoukon väliin. Näiden kysymysten osalta voitaisiinkin sanoa, että asiakaspalautteen vaikutukset työntekijöiden ei-fyysiseen hyvinvointiin kasvavat työkokemuksen lisääntyessä (Kuvio 13.).



Kuvio 13. Palautteen vaikuttavuus asiakaspalvelukokemuksen lisääntyessä

Yksi potentiaalinen jatkotutkimusaihe voisikin olla tutkia, kuinka asiakaspalvelukokemuksen pituus vaikuttaa työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin ja kuinka mahdollisia haittavaikutuksia voitaisiin ehkäistä. Tämän tutkimuksen myötä mielekäästä voisi olla myös vertailla, millainen merkitys asiakaspalautteella on suhteessa omalta työyhteisöltä ja esimieheltä saatuun palautteeseen. Kumpi palautetyyppi on työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeämpää, ja mistä mahdolliset merkityserot johtuvat.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, jonka kohderyhmänä olivat kaikki toimeksiantoyrityksen vaihto- ja palautus-, sekä tavarantuotuspisteen työntekijät, ja näissä työpisteissä suorittavia vuoroja tekevät esimiehet. Vastaajia oli näin ollen yhteensä 27, joista kyselyyn vastasi 22. Kyselyn vastausprosentti oli 81,5 %, jota voidaan pitää hyvänä. Kokonaisuudessaan vastaajajoukko oli kuitenkin varsin pieni, jolloin yksittäisten vastausten vaikutus esimerkiksi keskiarvoja ja prosenttiosuuksia laskettaessa korostuu. Tämä on kuitenkin pyritty ottamaan huomioon vastausten analysoinnissa, jotta tuloksia ei esiteltäisi harhaanjohtavalla tavalla.

Opinnäytetyön empiirinen osuus on kuvailtu hyvin tarkasti, ja kyselytutkimukseen liittyvät valinnat on perusteltu kattavasti. Tutkimuksen kuvaus riittää siis hyvin sen toistettavuuteen. Kyselytutkimuksessa esitetyt väittämät koskivat hyvinkin henkilökohtaisia asioita. Tästä syystä saadut vastaukset ovat riippuvaisia vastaajien henkilökohtaisista näkemyksistä esitettyihin asioihin. Saadut tulokset voisivat siis poiketa tämän opinnäytetyön tuloksista, mikäli vastaava tutkimus toteutettaisiin eri työyhteisössä.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena vastausten luotettavuuden takaamiseksi. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttämällä olisi voitu saada kattavampi ymmärrys asiakaspalautteen hyvinvoinnillisista vaikutuksista, mutta kysymysten henkilökohtaisuudesta johtuen vastauksia olisi ollut vaikea yleistää koskemaan koko työyhteisöä. Tästä syystä kvantitatiivinen menetelmä palvelee tutkimuksen tarkoitusta paremmin ja sen avulla saatiin vastaus asetettuun tutkimuskysymykseen. Lisäksi kohderyhmä oli opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttu, mikä olisi voinut vaikuttaa kohderyhmän henkilöiden vastauksiin esimerkiksi kahdenkeskisessä haastattelutilanteessa. Kyselyssä saatuja vastauksia voidaankin pitää luotettavina, sillä kaikki vastaajat ovat vastanneet siihen nimettömästi ja kyselyn kaikki kohdat on muotoiltu niin, ettei saatuja vastauksia voida kohdistaa yksittäiseen työntekijään.

Kyselytutkimuksen väittämät on pyritty muodostamaan niin, ettei vastaajalle jää väittämien tarkoituksen suhteen tulkinnanvaraa. Kysymykset on lisäksi muotoiltu niin, että ne kysyvät vastaajilta vain yhtä asiaa kerrallaan. Näin ollen voidaan olettaa, että kaikki vastaajat ovat tulkinneet väittämät samoin ja myös heidän vastauksissaan esittämänsä mielipiteet koskevat samoja asioita. Vastaajien mielipiteissä voi kuitenkin korostua työpaikan viimeaikaisimmat tapahtumat. Esimerkiksi mikäli työntekijän asiakaskohtaamiset ovat vastausajankohtana olleet hyvin haastavia ja niitä on ollut normaalia enemmän, vastaaja on voinut kysymyksiin vastatessaan suhtautua asiakaspalautteeseen normaalia kielteisemmin.

Viitekehyksen rakentamisessa ja saatujen tulosten analysoinnissa on kiinnitetty huomiota asioiden objektiiviseen tarkasteluun. Tutkijan omat näkemykset ja kokemukset asiakaspalautteesta on pyritty sivuuttamaan, jotta teoriassa ja tulosten esittelyssä ei korostettaisi vain tietynlaisia näkemyksiä tukevia teorioita ja vastauksia. Myös kysymykset on tästä syystä pyritty muotoilemaan niin, että ne tarkastelevat asiakaspalautteen merkitystä monesta näkökulmasta. Avoimilla kysymyksillä on pyritty varmistamaan myös se, että vastaajat saavat ilmaista itseään vapaasti, eivätkä vain tutkijan ohjaamana.

### 6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut kohdallani pitkä ja melko raskas. Jo sopivan aiheen löytäminen työlle tuntui hankalalta, sillä toimeksiantajalla ei ollut suoraa aihetoivetta, tai erityistä tutkimusongelmaa, johon olisi kaivattu vastausta. Myös minun oli hankala keksiä, millainen tutkimus olisi kummallekin osapuolelle mahdollisimman antoisa. Aiheen löytäminen oli kuitenkin suuri helpotus, sillä se vaikutti paitsi toimeksiantajan, myös omasta mielestäni todella mielenkiintoiselta ja tärkeältä tutkimuskohteelta. Olen itse kokenut asiakaspalautteella olevan suurtakin vaikutusta omaan työhyvinvointiini ja siksi minua kiinnosti myös perehtyä siihen, miten muut asiakaspalvelutyössä työskentelevät henkilöt siihen suhtautuvat. Koen myös tärkeäksi, että palautteen merkitystä tuodaan esille muistakin, kuin yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön oli alun perin tarkoitus valmistua jo vuoden 2017 puolella. Uusien opintojen aloittaminen syksyllä 2017 ja työnteko kuitenkin veivät aikaa ja energiaa hidastaen prosessia niin, että oman hyvinvointini kannalta koin parhaimmaksi ratkaisuksi käyttää opinnäytetyöhön enemmän aikaa, ja saattaa työ loppuun kevään 2018 aikana. Uskon, että työ on myös laadultaan huomattavasti parempi nyt, kun olen voinut käyttää sen tekemiseen enemmän aikaan, eikä minun ole tarvinnut hätäillä työn valmiiksi saamisen suhteen.

Motivaation löytäminen työn tekemiseen on ollut ajoittain haastavaa, sillä en ole voinut keskittyä intensiivisesti vain ja ainoastaan opinnäytetyöhöni ja sen aihepiireihin. Olen hyvin ylpeä itsestäni, että huolimatta kaikesta kiireestä ja stressistä olen saanut aikataulutettua opinnäytetyön teolle aikaa ja saattanut prosessin onnistuneesti päätökseen. Erityisesti työn empiirisen osuuden toteuttaminen ja tulosten tarkastelu nostivat loppua kohden motivaatiani, sillä niiden kautta työn aitous ja merkityksellisyys todella konkretisoituivat.

Itse työhön liittyvät haasteet painottuivat viitekehyksen laatimiseen. Asiakaspalautteen vaikutuksista työntekijän työhyvinvointiin oli yllättävänkin hankala löytää aiempia tutkimuksia, tai muuta lähdemateriaalia, jota viitekehyksen rakentaminen edellyttää. Runko täytyikin muodostaa yhdistelemällä teoriaa koskien palautetta yleisellä tasolla, työyhteisön sisällä, sekä esimiehen ja alaisen välillä. Toisaalta haasteet lähdemateriaalin löytämisessä saivat oman työn tuntumaan entistä merkityksellisemmältä ja antoivat motivaatiota työn loppuunsaattamiseen.

Viitekehyksen rakentamisen myötä minun piti myös kehittää osaamistani lähteisen

etsimisessä, mistä on minulle suuri etu myös tulevissa opinnoissani. Opinnäytetyössä käyttämäni lähteet ovat mielestäni monipuolisia, ja erityisesti englanninkielisiin tieteellisiin artikkeleihin perehtyminen oli minulle antoisaa ja myös kielitaitoani kehittävää.

Opinnäytetyön tekeminen antoi minulle paljon uusia näkökulmia suhteessa asiakaspalautteeseen ja sen vaikutuksiin työhyvinvointia koskien. Ennen työn tekoa ajattelin asiakaspalautteen vaikuttavan asiakaspalvelijoihin niin, kuin se vaikuttaa minuunkin. Opinnäytetyö ja erityisesti sen empiirinen osa kuitenkin opettivat minulle, että suhtautumistapoja on monia, ja ne todella ovat hyvin henkilökohtaisia.

Kyselytutkimuksen toteuttaminen ja opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan antoivat minulle loistavia valmiuksia vastaavan työn tekemiseen tulevaisuudessa. Työn myötä tiedän myös osa-alueet, joissa minun on kehityttävä suoriutuakseni prosessista entistä paremmin. Näitä ovat erityisesti, suunnitelmallisuus, aikataulutus, sekä järjestelmällisyys työn kirjoittamisessa. Tällöin minun on helpompi hahmottaa työni eheänä kokonaisuutena ja nähdä sen sisältämät puutteet ja vahvuudet.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Talentum Media. Helsinki.
- Ahola, T. & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammi. Tampere.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor Oy. Kuopio.
- American Psychological Association. 2012. Workplace Survey. American Psychological Association, Washington. Luettavissa: <http://www.apa.org/news/press/releases/phwa/workplace-survey.pdf>? Luettu: 16.11.2017
- Applegate, J. & Thomas, A. 2010 Pay Attention!: How to Listen, Respond, and Profit From Customer Feedback. Hoboken, N. J. Wiley.
- Barlow, J. & Møller, C. 2008. A Complaint Is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
- Behera, R. 2016. Employee Recognition – 5 Myths. Recognition and Engagement Excellence Essentials. HR.COM, Aurora. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/1954867527?accountid=27436> Luettu: 17.11.2017
- Biron, C. & Burke, R. & Cooper, C. 2014. Creating Healthy Workplaces: Stress Reduction, Improved Well-being, and Organizational Effectiveness. Taylor & Francis Group. Luettavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.libproxy.helsinki.fi/lib/helsinki-ebooks/reader.action?docID=1589597> Luettu: 15.7.2017
- Clarke, N. & Mahadi, N. 2017. Mutual Recognition Respect Between Leaders and Followers: Its Relationship to Followe Job Performance and Well-being. Journal of Business Ethics, 141, 1, s. 163-178. Springer Science & Business Media, Dordrecht. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/1879497851?accountid=27436> Luettu: 17.11.2017
- Claxton, J. 2014. How do I know I am valued? Journal of Workplace Learning 26, 3/4, s. 188-201. Emerald Group Publishing Limited. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JWL-02-2014-0013> Luettu: 16.11.2017
- Hu, H. H. S. & Parsa, H. & Chen, C. & Hu, H. Y. 2016. Factors affecting employee willingness to report customer feedback. The Service Industries Journal, 36, 1-2, s.21-36. Taylor & Francis Ltd, London. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/1777966314> Luettu: 19.11.2017
- Hyyti, J. & Kauppila J. & Koskelainen M. & Rantaeskola S. 2015. Haastavat asiakastilanteet: väkivalta työssä. Talentum. Helsinki.
- Hämäläinen, V. 2017. Kun joku seuraavan kerran kehuu sinua töissä, älä vähättele! Psykologi kertoo, miksi. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9461905> Luettu: 22.11.2017
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat Oy. Helsinki.



Johnson, A. 2017. Employee Recognition: Act Now, Or Else. Recognition and Engagement Excellence Essentials. HR.COM, Aurora. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/1952993687?accountid=27436> Luettu: 17.11.2017

Kaseva, E. & Rissanen, M. 2014. Menetetyt työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto. Luettavissa: <http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyt+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33> Luettu: 19.10.2017

Kipfelsberger, P. & Herhausen, D. & Bruch, H. 2016. How and when customer feedback influences organizational health. Journal of Managerial Psychology, 31, 2, s. 624-640. Emerald Group Publishing Limited, Bradford. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/1771247364/abstract/2BBB033D40BD44E1PQ/1?accountid=27436> Luettu: 16.11.2017

Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Bookwell Oy. Juva.

Lipman, V. 29.1.2013. Why Employee Development Is Important, Neglected And Can Cost You Talent. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/01/29/why-development-planning-is-important-neglected-and-can-cost-you-young-talent/#4ceadbda6f63> Luettu: 20.11.2017

Madupalli, R. & Poddar, A. 2014. Problematic customers and customer service employee retaliation. Journal of Services Marketing, 28, 3, s. 344-255. Emerald Group Publishing Limited. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JSM-02-2013-0040> Luettu: 20.11.2017

Myllys, H. 2003. Mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu? Verkkari, 1, 3. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/kirjastot/verkkari/2003/01/kaiku.html> Luettu: 15.8.2017

Nasr, L. & Burton, J. & Gruber, T. 2015. When good news is bad news: the negative impact of positive customer feedback on front-line employee well-being. The Journal of Services Marketing, 29, 6/7, s. 599-612. Emerald Group Publishing Limited, Santa Barbara. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/1712753179/> Luettu: 15.11.2017

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Hakapaino. Helsinki.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Kauppakamari. Helsinki.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/> Luettu: 15.11.2017

Sinberg, L. 22.7.2010. How Low Self-Esteem Can Cost You The Job. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/2010/07/22/confidence-job-satisfaction-interview-techniques-forbes-woman-leadership-self-esteem.html#480c027666c4> Luettu: 20.11.2017

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi> Luettu: 15.8.2017

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Kuopio.

Sydänmaanlakka, P. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.

- Terveystalo 2017. Näin Suomi sairasti 2016 – mielenterveysongelmat ja selkävaivat yleisimmät sairausloman syyt. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Ajankohtaista/Uutiset/Nain-Suomi-sairasti-2016—mielenterveysongelmat-ja-selkavaivat-yleisimmat-sairausloman-syyt/>. Luettu 23.11.2017
- TTK 2009. Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf) Luettu:26.6.2017
- Tugend, A. 2013. You've Been Doing a Fantastic Job. Just One Thing... The New York Times. Luettavissa: <http://www.nytimes.com/2013/04/06/your-money/how-to-give-effective-feedback-both-positive-and-negative.html> Luettu: 15.11.2017
- Työterveyslaitos a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu: 15.8.2017
- Työterveyslaitos b. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/> Luettu: 15.8.2017
- Työterveyslaitos c. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/> Luettu: 21.3.2018
- Työterveyslaitos. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos, Helsinki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf> Luettu: 1.10.2017
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Valpola, A. 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Alma Talent Oy.
- Valtiokonttori. 2012. Mitä työhyvinvointi on? Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelemapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita\\_tyohyvinvointi\\_on](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelemapalvelut/Tyohyvinvointi/Mita_tyohyvinvointi_on) Luettu: 15.8.2017
- Virolainen H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on demand. Norderstedt
- Weitzel, S. 2007. Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message. Center of Creative Leadership, Greensboro. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3328/lib/haaga/detail.action?docID=3007563> Luettu: 21.11.2017
- Wirtz, J. & Tambyah, S. K. & Mattila, A. S. 2010. Organizational learning from customer feedback received by service employees: A social capital perspective. Teoksessa Journal of Service Management, 21, 3, s. 363-387. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09564231011050814> Luettu: 19.11.2017

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje

Hei kaikki,

Kuten monet varmasti tietävätkin, teen opinnäytetyötä toimeksiantona Yritykselle X. Työssä tutkin sitä, millaisia vaikutuksia asiakaspalautteella on työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta ja tätä varten kaipaisinkin teidän näkemyksiä ja kokemuksia aiheeseen liittyen.

Työn kohderyhmänä ovat kaikki ne työntekijät, jotka tekevät suorittavia vuoroja joko vaihto- ja palautus-, tai noutopisteellä ja tämä viesti on lähetetty kaikkien näiden työntekijöiden työsähköposteihin.

Tutkimusta varten olen laatinut kyselylomakkeen, jonka linkki löytyy tästä: <https://www.webropolsurveys.com/S/BBD9C1018C9DC98F.par>

Vastausaikaa on kolme viikkoa. Olisin erittäin kiitollinen, jos ehtisitte sinä aikana käydä kyselyyn vastaamassa. Kaikki vastaukset ovat nimettömiä.

Terveisin,  
Milla

### Liite 2. Muistutusviesti

Heippa,

Kiitos super paljon kaikille jo kyselyyn vastanneille! Kiva, että olette kaiken kiireen keskellä jaksaneet nähdä vaivaa myös kirjoittaessanne vastauksia avoimiin kysymyksiin. Kysely sulkeutuu ensi viikon keskiviikkona, joten mikäli et ole vielä ehtinyt käydä jättämässä omaa vastaustasi, voit tehdä sen tämän linkin kautta: <https://www.webropolsurveys.com/S/BBD9C1018C9DC98F.par>

Kiitos!:)

Milla

### Liite 3. Kyselylomake

## Asiakaspalautteen merkitys työhyvinvoinnin kannalta

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys asiakaspalautteella on, kun sitä tarkastellaan työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kaikki vastaukset ovat anonymoituja. Kiitos vastauksestasi!

### 1. Minulla on asiakaspalvelukokemusta \*

- ☐ 0-3 vuotta
- ☐ 3-6 vuotta
- ☐ enemmän kuin 6 vuotta

## 2. Minulle on tärkeää saada asiakaspalautetta \*

	Täysin eri mieltä	Pääosin eri mieltä	Pääosin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
omasta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edustamani yrityksen toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Kuvaile omin sanoin asiakaspalautteen merkitystä sinulle

---



---



---

## 4. Saan asiakkailta vähintään oikeutetun määrän **positiivista** palautetta \*

	Täysin eri mieltä	Pääosin eri mieltä	Pääosin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
omasta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edustamani yrityksen toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Saan asiakkailta korkeintaan oikeutetun määrän **negatiivista** palautetta \*

	Täysin eri mieltä	Pääosin eri mieltä	Pääosin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
omasta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edustamani yrityksen toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Asiakaspalautteen käsittely työpaikallani

### 6. Olen tietoinen siitä, millaista palautetta edustamani yritys saa asiakkailta\*

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

### 7. Työnantajani tuo asiakaspalautteita riittävästi esille \*

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

### 8. Minun on helppo tallentaa asiakkailta saamani suulliset palautteet työpaikallani järjestelmiin \*

Täysin eri mieltä ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin samaa mieltä

**9. Välitän vastaanottamani asiakaspalautteet aina eteenpäin \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**Asiakaspalautteen laatu**

**10. Asiakkaat antavat palautetta perustellusti \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**11. Asiakkaat esittävät antamansa palautteen hyvin \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**12. Kuvaile hyvin esitettyä palautetta**

---

---

---

**Kehittyminen asiakaspalautteen avulla**

**13. Asiakkaat antavat palautetta kehittääkseen toimintaamme \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**14. Minulla on vastaanottamani asiakaspalautteen pohjalta mahdollisuus kehittää \***

	Täysin eri mieltä	Pääosin eri mieltä	Pääosin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
itseäni	○	○	○	○
edustamani yrityksen toimintaa	○	○	○	○

**15. Olen saanut asiakaspalautteen kautta idean, jota olen myöhemmin kokeillut työssäni \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**16. Kerro, kuinka olet kehittänyt työtäsi, tai itseäsi asiakaspalautteen pohjalta**

---

---

---

## Arvostuksen osoittaminen palautteella

**17. Asiakkaat osoittavat arvostusta antamalla palautetta \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**18. Asiakkaat arvostavat minua ja tekemääni työtä \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

## Asiakaspalautteen vaikutus työhyvinvointiin

**19. Asiakaspalaute vaikuttaa siihen, kuinka mielekkääksi työni koen \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**20. Positiivisen palautteen saaminen on työhyvinvointini kannalta negatiivista palautetta  
tärkeämpää \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**21. Negatiivisen asiakaspalautteen vastaanottaminen synnyttää minussa stressiä \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**22. Positiivinen asiakaspalaute synnyttää paineita suoriutua hyvin jatkossa \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**23. Asiakaspalautteet vaikuttavat minuun vain hetkellisesti \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**24. Koen palautetilanteet kuormittavina \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**25. Luotan osaamiseeni asiakaspalautetilanteiden hoidossa \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**26. Negatiiviset asiakaspalautteet synnyttävät jännitteitä työyhteisöni sisällä \***

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**27.** Asiakaspalautteiden positiivisuus heijastuu myös osastoni ilmapiiriin \*

Täysin eri mieltä ○ ○ ○ ○ Täysin samaa mieltä

**28.** Asiakaspalautteiden käsittely lisää yhteenkuuluvuutta työpaikallani \*

Täysin eri mieltä      ○ ○ ○ ○      Täysin samaa mieltä